

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES  
-URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO -RS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS-DCSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO-STRICTO SENSU  
MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

**DEIGLA KREUZBERG**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA EMPRESA FAMILIAR:  
PROPOSTA PARA O RAMO DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS**

**Santo Ângelo  
2017**

**DEIGLA KREUZBERG**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA EMPRESA FAMILIAR:  
PROPOSTA PARA O RAMO DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Gestão Estratégica das Organizações, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, URI, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão Estratégica das Organizações.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Rosane Maria Seibert

Co-orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Vanusa Andrea Casarin

**Santo Ângelo**

**2017**

K92g

Kreuzberg, Deigla

Governança corporativa para empresa familiar : proposta para o ramo de máquinas e implementos agrícolas / Deigla Kreuzberg. – Santo Ângelo : URI, 2017.

66 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2017.

1. Governança corporativa 2. Empresa familiar I. Título.

CDU: 338.43

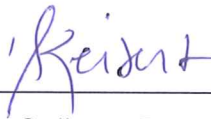
*Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720*

DEIGLA KREUZBERG

GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA EMPRESA FAMILIAR: PROPOSTA PARA  
O RAMO DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS

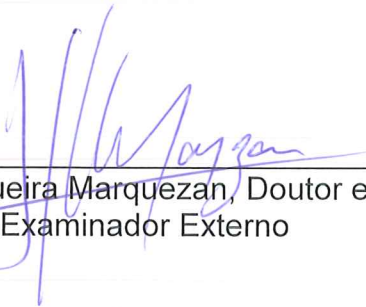
Dissertação submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Gestão de Organizações e Desenvolvimento; Linha de Pesquisa: Estratégias Organizacionais.

Banca Examinadora:



---

Profa. Dra. Rosane Maria Seibert, Doutora em Ciências Contábeis  
Orientadora/Presidente



---

Prof. Dr. Luiz Henrique Figueira Marquezan, Doutor em Ciências Contábeis  
Examinador Externo



---

Profa. Dra. Neusa Maria da Costa Gonçalves Salla, Doutora em Ciências Contábeis  
e Administração  
Examinadora Interna

Santo Ângelo (RS), 15 de Agosto de 2017.

## **RESUMO**

A partir da problemática que a grande maioria das empresas está enfrentando, que é de se adaptar aos novos modelos, métodos e técnicas de gestão para a sobrevivência organizacional no mercado onde atuam, esse estudo buscou identificar qual é a estrutura de Governança Corporativa adequada para uma empresa familiar do ramo agrícola. Para se atingir o objetivo proposto, procedeu-se um estudo bibliográfico sobre temas relacionados a governança corporativa de empresas familiares, investigação documental e pesquisa de campo por meio de entrevistas informais feitas aos diretores / proprietários da empresa estudo de caso. Por meio de análise de conteúdo procedeu-se a triangulação das evidências teóricas e empíricas, coletadas na própria empresa, e criou-se uma proposta de estrutura de governança corporativa considerada adequada para a empresa familiar do ramo agrícola objeto de estudo nesta pesquisa de dissertação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Governança Corporativa, Empresa Familiar, Proposta de Governança

## **ABSTRACT**

Based on the problems that the vast majority of companies are facing, which is to adapt to the new models, methods and management techniques for organizational survival in the market where they operate, this study sought to identify the structure of Corporate Governance adequate for a Family business in the agricultural sector. In order to achieve the proposed objective, a bibliographic study was carried out on topics related to corporate governance of family businesses, documentary research and field research through informal interviews with company directors / owners of a case study. Through content analysis, we proceeded to triangulate the theoretical and empirical evidences collected in the company itself, and created a corporate governance structure considered appropriate for the family business of the agricultural sector studied in this dissertation research.

**KEYWORDS:** Corporate Governance, Family Business, Governance Proposal

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura nº 1 – Modelo dos três círculos .....</b>	<b>13</b>
<b>Figura nº 2 – Importância e benefícios da Governança corporativa .....</b>	<b>17</b>
<b>Figura nº 3 – O sistema de governança .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura nº 4 – As três dimensões da responsabilidade corporativa .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura nº 5 – A pirâmide da governança familiar .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura nº 6 – Organograma da proposta .....</b>	<b>56</b>

## LISTA DE QUADROS

Quadro nº 1 – As diferenças entre os modelos de governança corporativa .....	18
Quadro nº 2 – Diferenças entre gestão profissionalizada e não profissionalizada .....	30
Quadro nº 3- Estudos empíricos sobre governança familiar.....	32
Quadro nº 4 – Mecanismos de governança adotados pela empresa.....	39
Quadro nº 5 – Princípios de Governança adotados pela empresa .....	42
Quadro nº 6 – Comparativos dos mecanismos de governança adotados pela empresa...	46
Quadro nº 7 – Mecanismos sugeridos para a empresa.....	53
Quadro nº 8 – Princípios sugeridos para a empresa.....	55



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
1 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	9
1.1 FAMÍLIA.....	9
1.2 EMPRESA FAMILIAR.....	11
1.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	14
<b>1.3.1 Teoria de Agência.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2 Conceitos de governança corporativa.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.3 Modelos de governança corporativa.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.4 Mecanismos de governança corporativa.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3.5 Princípios de governança corporativa.....</b>	<b>24</b>
1.4 GOVERNANÇA FAMILIAR.....	27
1.5 GOVERNANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES.....	29
1.6 ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE GOVERNANÇA FAMILIAR.....	31
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	34
2.2 CORPO DE ANÁLISE.....	35
2.3 COLETA DE EVIDÊNCIAS.....	35
2.4 TRATAMENTO DAS EVIDÊNCIAS.....	36
3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	38
3.1 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ORGANIZAÇÃO.....	38
3.2 COMPARATIVO DAS PRÁTICAS COM A TEORIA DE GOVERNANÇA.....	45
3.3 PROPOSTA DE GOVERNANÇA PARA A EMPRESA FAMILIAR.....	49
<b>3.3.1 Mecanismos para a família.....</b>	<b>50</b>
<b>3.3.2 Proposta de Governança Corporativa para e empresa familiar.....</b>	<b>50</b>
<b>3.3.3 Estrutura de governança para a empresa.....</b>	<b>55</b>
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	60

## INTRODUÇÃO

No Brasil, 75% das empresas são geridas por famílias. Essas empresas lidam diariamente com todos os problemas e rotinas que envolvem qualquer empresa e ainda devem equilibrar estas questões com as questões familiares. Dentre os desafios que as empresas familiares enfrentam, pode-se citar a questão da sucessão, a pulverização da estrutura de propriedade ao longo do tempo, a conciliação de interesses coletivos com expectativas individuais, a educação de herdeiros para o papel de acionistas, a profissionalização da família e da empresa, dentre outros (OLIVEIRA, PIMENTEL E CAMPOS, 2008; MUSSI, TEIXEIRA E MASSUKADO, 2008).

As constantes mudanças nas organizações e nos negócios estão tornando cada vez mais complexa a gestão. O maior desafio, nos últimos anos, tem sido enfrentar e se adaptar aos novos modelos, métodos e técnicas de gestão, necessários para a sobrevivência das organizações no mercado onde atuam. A governança corporativa tem se despontado como um modelo de gestão a ser seguido.

A governança de empresas familiares em muito se assemelha à governança das demais corporações, porém, se destaca a necessidade de abordar a família como fator fundamental desse tipo de organização. Neste caso, a governança da empresa familiar é apenas uma parte da governança das famílias, que se configura como uma estrutura mais ampla, englobando toda a riqueza e propriedades da família (DYER, 2003).

Um fator relevante nas empresas familiares é o conflito de agência que pode ocorrer caso os interesses dos próprios sócios não estejam alinhados, por isso é necessário que haja mecanismos que alinhem esses interesses e que eles possam ser controlados por todos os proprietários.

Esse estudo de caso foi desenvolvido com base na observação e nos dados fornecidos por uma empresa situada no município de Santo Ângelo, Rio Grande do Sul que atua no ramo de venda de maquinários e implementos agrícolas. A empresa em questão foi fundada em 1982 e hoje tem 7 unidades, a matriz e seis filiais e conta com a colaboração de 180 funcionários. É uma empresa que, desde sua fundação, tem por objetivo crescer, se capitalizar, valorizar e atender bem seus clientes. A administração está na segunda geração da família, iniciando o processo de sucessão para a terceira geração. Com o crescimento da empresa está se tornando complexa a gestão necessitando de controles rigorosos como apresenta a Governança Corporativa. Portanto, diante dos desafios para as empresas

familiares levanta-se a seguinte questão de pesquisa: **qual é a estrutura de Governança Corporativa adequada para a empresa familiar do ramo agrícola?**

Para responder à questão de pesquisa, o presente trabalho, tem como objetivo geral elaborar uma proposta de Governança Corporativa para uma empresa familiar atuante no ramo de máquinas agrícolas. Para contribuir com o objetivo geral tem-se os seguintes objetivos específicos: a) verificar as práticas de governança adotadas pela empresa estudo de caso. b) comparar as semelhanças e diferenças do que preconiza a teoria com a prática dentro da empresa familiar estudo de caso. c) elaborar uma proposta de Governança Corporativa para a empresa familiar atuante no ramo de máquinas agrícolas.

Justifica-se a pesquisa pela pretensão de contribuir com a gestão de empresas familiares e com os avanços do conhecimento em relação à governança para empresas familiares, destacando as de porte médio, pois, tanto a governança familiar quanto as empresas de porte médio ainda são pouco exploradas com estudos empíricos sobre o tema, configurando-se como uma lacuna para a pesquisa. Considerando a importância da Governança Corporativa na gestão das empresas, uma empresa familiar que é governada com um sistema de controle bem definido como o Governança agrega valor à organização e permite trilhar, de forma mais segura, seus objetivos. Além disso, considerando-se as peculiaridades envolvendo a governança e as famílias, esse estudo poderá ser replicado em outras empresas familiares do mesmo ramo, procedendo-se algumas adequações de acordo com necessidade de cada caso especificamente.

Na sequência a dissertação está estruturada em três capítulos. O primeiro refere-se ao embasamento teórico da pesquisa. O Segundo trata da metodologia utilizada para desenvolver o estudo e o terceiro capítulo apresenta os resultados da pesquisa. Por fim, tem-se as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas na pesquisa.

## 1 EMBASAMENTO TEÓRICO

Nesse capítulo apresenta-se o embasamento teórico da pesquisa que se dispõe em seis subtítulos: família, empresa familiar, governança corporativa, governança familiar, governança em empresas familiares e apresentação de alguns estudos empíricos realizados sobre o tema. Inicia-se o capítulo abordando o tema família, pois este é o componente principal da Governança de empresas familiares.

### 1.1 FAMÍLIA

Sabe-se que família pode ser pensada de diferentes formas: como pessoas ligadas pelo parentesco; como um grupo de afinidades; grupos de pessoas com graus diferentes de convivência e proximidade, enfim diversos grupos de pessoas podem ser considerados como família (MALUF, 2010). O código Civil de 1916 defendia o casamento e argumentava que este era parte central do direito de família, pois o estado só viria a dar proteção as famílias constituídas pelo casamento de vínculo indissolúvel (RODRIGUES, 2004, p. 10).

Porém a estrutura familiar varia com o passar do tempo e Escardó (1955) justifica que família não designa uma instituição padrão, fixa e invariável, através dos anos, ela adota formas e mecanismos diversos e hoje coexistem no gênero tipos de família constituídos sobre princípios morais e psicológicos diferentes.

Para Gomes (1988) “um grupo de pessoas, vivendo numa estrutura hierarquizada, que convive com a proposta de uma ligação afetiva duradoura, incluindo uma relação de cuidado entre os adultos e deles para com as crianças e idosos que aparecerem nesse contexto” é o tipo de família que emerge da observação do cotidiano familiar. Seguindo a mesma forma de pensamento Prado (1989) define família como pessoas aparentadas que em geral moram na mesma casa, ou ainda pessoas do mesmo sangue, ascendência, linhagem, estirpe ou admitidos por adoção.

Para Osorio (1996) família não pode ter um único conceito, ele afirma que família não é uma expressão que possa ser conceituada, e sim descrita, pois é possível descrever várias estruturas assumidas pelas famílias através dos anos, e não as definir ou encontrar algum elemento comum que possa definir esse tipo de agrupamento humano. Para contribuir com Osorio, Lobo (2011, p.17) elucida que “a família atual está matizada em paradigma que explica sua função atual: a afetividade. Assim, enquanto houver *affectio* haverá família, unida

por laços de liberdade e responsabilidade, e desde que consolidada na simetria, na colaboração, na comunhão de vida”.

Portanto como argumentam os autores, as famílias não são somente grupos unidos por laços de parentesco. Família pode ser qualquer grupo que conviva de forma afetiva, com uma estrutura responsável que tenham cuidados um com os outros. Famílias são um grupo social e também uma instituição social (RUBIO, 2011).

Segundo Ferrari & Kaloustian (2002, p.14), “a família, da forma como vem se modificando e estruturando nos últimos tempos, impossibilita identificá-la como um modelo único ou ideal”. Pelo contrário, ela se manifesta como um conjunto de trajetórias individuais que se expressam em arranjos diversificados e em espaços e organizações domiciliares peculiares.

Hoje percebe-se diferentes tipos de famílias. Dentre eles pode-se citar, famílias de casais formados por pessoas de sexo diferentes, pode ter famílias formadas por casais do mesmo sexo, essas famílias podem ou não ter filhos, também tem famílias formadas por pais que se separaram e casaram novamente com novos parceiros, e estes trazem os filhos de outros relacionamentos (GIARDINI, 2005). Afirmando essa situação Oliveira em seu artigo Família Contemporânea (2009, p.68) escreve:

Tais arranjos diversificados podem variar em combinações de diversas naturezas, seja na composição ou também nas relações familiares estabelecidas. A composição pode variar em uniões consensuais de parceiros separados ou divorciados; uniões de pessoas do mesmo sexo; uniões de pessoas com filhos de outros casamentos; mães sozinhas com seus filhos, sendo cada um de um pai diferente; pais sozinhos com seus filhos; avós com os netos; e uma infinidade de formas a serem definidas, colocando-nos diante de uma nova família, diferenciada do clássico modelo de família nuclear.

A empresa estudo de caso é composta por duas famílias diferentes formadas por pai, mãe e filhos que não tem ligação de parentesco uma com a outra, considerando os conceitos trazidos pelos autores citados no texto acima, essas duas famílias estão unidas pelos laços da cumplicidade nos negócios e pelo afeto existente entre seus membros. Empresas constituídas por mais de uma família segundo Bornholdt (2005) consideram-se empresas multifamiliares.

Para dar continuidade na proposta de estudo apresentada, no próximo tópico desse capítulo apresenta-se o tema empresa familiar, que nasce da coragem de um empreendedor em criar um negócio para sustentar a sua família.

## 1.2 EMPRESA FAMILIAR

De forma tradicional a empresa familiar é vista como a empresa que está sob a propriedade e controle de um ou mais membros de uma única família. Em geral os estudos sobre empresas familiares consideram que a gestão, a propriedade e a sucessão ou a intenção de passar a empresa para os sucessores definem a empresa como familiar (VERSTRAETE, 2000; WESTHEAD E COWLING, 1998).

De acordo com Martins, Menezes e Bernhoeft (1999) existe um critério mais adequado para se definir empresa familiar: a relação entre propriedade e controle. De acordo com esse enfoque os autores (p.33) definiram empresa familiar como “aquela em que um ou mais membros de uma família exercem considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuírem parcela expressiva da propriedade do capital”.

Gracioso (1998) afirma que a propriedade não é suficiente para se definir uma empresa como familiar, ele acredita que além disso é necessário também a existência de uma estrutura gerencial em que a maioria dos cargos-chave sejam preenchidos por membros da família proprietária. Nesse sentido, Lethbridge (1997, p. 7) divide as empresas familiares em três tipos: a tradicional, a híbrida e a de influência familiar.

*A tradicional*, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a *híbrida*, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; e a *de influência familiar*, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa (grifo do autor).

Continuando, Bernhoeft (1987) define empresa familiar como um ideal (do fundador) que deu certo. Já para Donnelley (1967) empresa familiar é toda empresa que tenha ligação familiar por pelo menos duas gerações, Souza (2002, p. 32) considera empresa familiar:

Aquela que possui três categorias: a propriedade, a direção e a sucessão. Em outras palavras a empresa deve reunir simultaneamente as seguintes características para ser qualificada como uma empresa familiar: (i) a família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade, propriedade majoritária ou controle minoritário; (ii) a família deve influenciar nas diretrizes da empresa; (iii) os valores da firma são influenciados ou identificados com a família; (iv) a família determina o processo sucessório da empresa.

Numa análise mundial as empresas familiares são diversificadas e ocupam posições de destaque no setor em que atuam, porém sofrem no que diz respeito a sua permanência no mercado, principalmente por causa de problemas de sucessão e de gestão profissional (LETHBRIDGE, 1997). Como indica um estudo do SEBRAE de 2005 de cada 100 empresas familiares brasileiras apenas 30% chegam a segunda geração e esse número cai para 5% quando se fala na terceira geração.

O aspecto de sucessão, principalmente na segunda geração preocupa a grande maioria dos empresários, pois eles têm em mente, que não são eternos, e ao longo do tempo devem ir preparando seus sucessores para a administração da empresa familiar. Como colocam os autores Ricca e Saad (2012) os herdeiros devem compreender a cultura organizacional da empresa para perpetuar a postura que esta tem diante dos funcionários, dos fornecedores, clientes e da comunidade onde atua para que ela continue viva.

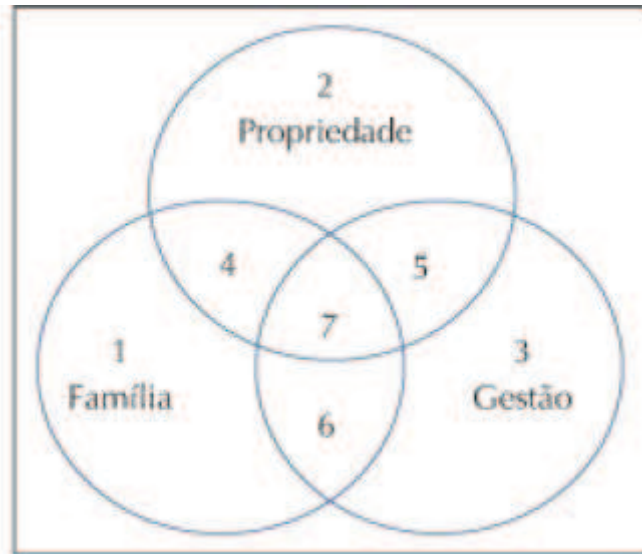
O processo sucessório das empresas familiares é importante para que ela perpetue no mercado, um erro sério é cometido quando não existe um planejamento sucessório (ALVARES et al, 2003). Com isso, a sucessão na gestão dos negócios deve ser tomada como uma série formal e planejada de atividades ao longo do tempo (ALVARES et al, 2003).

Complementando a afirmação feita por Alvares, *et al.* (2003) e Gorgati (2000, p 40) escreve:

Successões são eventos que envolvem as três dimensões da empresa familiar- família, propriedade e gestão. Portanto, sucessões que envolvem empresas em diferentes estágios de desenvolvimento, sob diferentes estruturas administrativas e societárias são distintas apresentando características diferentes

Por considerar que os maiores problemas das empresas familiares estão relacionados com a diferenciação entre a família, a gestão e a propriedade, Gersick et al (1997) criaram o modelo dos três círculos que significa que o sistema empresarial familiar é composto por três subsistemas independentes e superpostos: a família, a gestão e a propriedade.

Figura 1. Modelo dos três círculos



Fonte: Gersick *et al.* (1997, p. 6)

Para que cada membro da família possa saber onde está localizado dentro do modelo, Gersick et al (1997) dividiram em sete setores diferentes. No setor 1 é membro da família que não é proprietário nem funcionário; Setor 2 - acionista que não é membro da família nem funcionário; Setor 3 - funcionário, que não é proprietário nem membro da família; Setor 4 - proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa; Setor 5 - proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família; Setor 6 - membro da família, que é funcionário, mas não é proprietário; Setor 7 - proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa.

Gersick et al (1997) constatam também que ao localizar todas as pessoas que pertencem a uma empresa familiar num dos sete setores, poderá ser possível compreender melhor como cada uma vê e sente a organização, ou seja, o interesse e o comprometimento de cada pessoa, como uma função do papel que desempenha, podendo auxiliar na tomada de decisão no que se refere a sucessão do cargo majoritário da empresa familiar.

Considerando esses aspectos a sucessão não deve ser um acontecimento repentino, um evento, pois precisa do planejamento de vários fatores para que ocorra de maneira eficaz e tranquila, o que pode levar alguns anos, e todo o processo anterior à sucessão pode ser um facilitador na transferência do poder e na gestão de quem assumir o cargo. Entre esses fatores, o modelo de gestão utilizado é de extrema importância para a sua continuidade (PETRY E NASCIMENTO, 2009)



Entendendo os conceitos de empresa familiar e colocados alguns aspectos que envolvem a permanência dessas empresas no mercado ao longo dos anos, é necessário acrescentar que os empreendedores devem procurar formas de gestão para conseguir alcançar os objetivos organizacionais. Nesse sentido, tem-se a governança corporativa apresentada a seguir.

### 1.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Antes de tratar sobre governança de empresas familiares precisa-se conhecer Governança Corporativa, pois esse tipo de gestão iniciou-se com a necessidade das grandes corporações em alinhar os interesses dos acionistas com os agentes que administravam a organização. De acordo com Silveira (2002) a essência da governança corporativa baseia-se em mecanismos de solução de conflitos, que podem decorrer da assimetria informacional e de conflitos de interesses entre as partes envolvidas. Ela pode ser compreendida como um “conjunto de mecanismos internos e externos que visam harmonizar a relação entre o principal (acionistas) e o agente (gestor)” (SILVEIRA, 2002). Pode-se afirmar que o surgimento da governança corporativa está ligado ao conflito de agência ou conflito agente-principal, que decorre da separação entre propriedade e gestão empresarial (IBGC, 2013), conforme preconiza a teoria de agência.

#### 1.3.1 Teoria de Agência

A teoria de agência está fundamentada nos conflitos de interesses existentes entre os proprietários (principais) e os agentes (gestores) das organizações que teve origem com a separação entre propriedade e controle devido ao crescimento das empresas (JENSEN E MECKLING, 1976). O crescimento das organizações tem sido analisado desde Berle e Means (1932) e Coase (1937). Depois, Alchian e Demsetz (1972) discutem os direitos de propriedade e Williamson (1971 e 1975) argumenta sobre os custos de transação que levam a verticalização ou horizontalização das negociações no mercado.

A crise financeira de 1929 levou à desconcentração da propriedade e trouxe um novo modelo de controle empresarial que resultou no divórcio entre propriedade e gestão e a um processo de dispersão de capital. Nesse modelo, o proprietário (principal) transfere a administração para um terceiro, o agente. Como os interesses destes nem sempre estão alinhados podem ocorrer conflitos de agência (SILVA, 2006; ANDRADE E ROSSETTI,

2011). A essência da teoria de agência é, portanto, a separação entre propriedade e controle, que coloca os proprietários como tomadores de risco (ALCHIAN E DEMSETZ, 1972)

A teoria de agência argumenta que uma relação de agência é um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o principal) contrata outra pessoa (o agente) para executar alguns serviços em seu nome, que envolve a delegação de alguma autoridade para a tomada de decisão do agente. Se ambas as partes do relacionamento são maximizadoras de utilidade, há boas razões para acreditar que o agente não agirá sempre no melhor interesse do principal (JENSEN E MECKLING, 1976). Nesse sentido, os conflitos podem acontecer quando o agente toma decisões que divergem do interesse do principal e, essa separação entre a propriedade e a gestão aumenta potencialmente as chances de isso ocorrer. A divergência de interesses pode levar ao oportunismo gerencial que advém do comportamento das partes quando estas agem de acordo com os seus interesses pessoais (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2009).

Para Silva (2006, p.6) “o agente, muitas vezes, preocupa-se com sua própria riqueza, sua segurança no emprego e outras vantagens pessoais, o que pode levá-lo a agir contrariamente à maximização de riqueza do principal”. Por sua vez, os proprietários e investidores tem interesse em dividendos a longo prazo, ganhos de capital, maximização dos valores da empresa e máximo retorno (ANDRADE E ROSSETTI, 2011).

O conflito de agência também pode ocorrer entre acionistas controladores e minoritários. Esse conflito acontece, normalmente, em países onde a propriedade das empresas está em posse de acionistas controladores, que detém a maioria de ações com direito a voto e, dessa forma, tem o poder de eleger a maioria dos gestores (SILVA, 2006; SLOMSKI et al, 2008).

A situação de conflitos de interesse e custos de agência é comum a qualquer tipo de organização, inclusive as empresas familiares. Por isso, é necessário que haja mecanismos que sirvam para alinhar os interesses entre os agentes e o principal, de forma que os administradores possam ser monitorados. Esses mecanismos geram custos, que são denominados custos de agência. No entanto, por mais que a empresa incorra nesses custos, os conflitos de agência não podem ser totalmente solucionados uma vez que é impossível prever todas as ocorrências possíveis em um contrato (SILVA, 2006; ANDRADE E ROSSETTI, 2011).

A governança corporativa - através de seus mecanismos, princípios e valores - preocupa-se em diminuir os conflitos existentes e assegurar que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas e dos demais *stakeholders* com a

finalidade de preservar e otimizar o valor da organização. Também facilita o acesso ao capital e contribui para a longevidade das empresas (IBGC, 2013).

A seguir são abordados os principais conceitos de governança corporativa.

### 1.3.2 Conceitos de governança corporativa

O conceito de governança corporativa não é novo, no entanto, somente nos últimos anos o assunto vem se destacando e tornou-se preocupação importante em diversos países, sejam eles desenvolvidos ou emergentes (SILVA, 2005).

Vários autores afirmam que há um conjunto de diversidades que cerca as questões relacionadas à governança corporativa. Por isso, e também por se tratar de um tema relativamente novo, há uma grande variedade de conceitos e definições do que é a governança corporativa (ANDRADE E ROSSETTI 2011; SLOMSKI et al, 2008; SILVA, 2006).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2013) define governança corporativa como:

O sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Para a Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2002), a governança corporativa é:

O conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Na visão da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2004, p. 11), governança corporativa é um elemento fundamental na melhoria da eficiência econômica e no crescimento assim como no aumento da confiança dos investidores. A governança corporativa envolve um conjunto de relacionamentos entre a gerência de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e outros *stakeholders*. A governança corporativa também fornece a estrutura através da qual os objetivos da empresa são estabelecidos, e os meios de atingi-los e monitorar a *performance* são determinados. A boa governança corporativa deveria fornecer incentivos adequados para a diretoria e a

administração para alcançar os objetivos que sejam do interesse da empresa e de seus acionistas e deve facilitar o efetivo monitoramento.

No ponto de vista de Schleifer e Vishny (1997) a governança corporativa lida com as maneiras pelas quais os fornecedores de capital às corporações asseguram-se de obter um retorno do seu investimento. Hilb (2009, p. 19) traz o conceito da “Nova Governança Corporativa”, que define como sendo “o sistema pelo qual empresas são estrategicamente dirigidas, *integrativamente* gerenciadas e *holisticamente* controladas, de forma empreendedora e ética e de maneira apropriada para cada contexto específico”.

Para Silva (2006, p. 5):

O ponto comum entre todas essas definições permite-nos descrever a governança corporativa como um conjunto de princípios e práticas que procura minimizar os potenciais conflitos de interesse entre os diferentes agentes da companhia (*stakeholders*) com o objetivo de reduzir o custo de capital e aumentar tanto o valor da empresa quanto o retorno aos seus acionistas.

Por fim, Silva (2006, p. 92) salienta sobre a importância de investir em boas práticas de governança corporativa uma vez que “reduz o custo de capital, aumenta o valor da empresa e, conseqüentemente, o retorno para seus acionistas, além de ser medida salutar para fortalecer o mercado de capitais nacional”.

Figura nº 2: Importância e Benefícios da Governança Corporativa



Fonte: IBGC (2013)

Assim como variam os conceitos sobre governança corporativa variam modelos existentes no mundo.

### 1.3.3 Modelos de governança corporativa

A adoção de práticas de governança corporativa não é igual em todos os mercados e países, existem diversos modelos efetivamente praticados, uma vez que são influenciados pelo ambiente cultural, legal e institucional em que as organizações estão inseridas. No entanto, destacam-se dois principais modelos de governança corporativa: o modelo Anglo-saxão e o modelo Nipo-germânico. O primeiro é encontrado basicamente nos Estados Unidos e Inglaterra e o segundo predomina no Japão, Alemanha e nos países da Europa continental (ANDRADE E ROSSETTI, 2011; LETHBRIDGE, 1997; SILVA, 2006; SLOMSKI et al, 2008). O quadro 01 mostra as diferenças entre os modelos.

Quadro 01: As diferenças entre os modelos de Governança Corporativa

<b>Modelo Anglo-Saxão</b>	<b>Modelo Nipo-Germânico</b>
Prevalece nos Estados Unidos e no Reino Unido.	Predomina no Japão na Alemanha e na maioria dos países da Europa continental.
Propriedade relativamente pulverizada ( <i>outsider system</i> ), e a liquidez das ações é garantida nas bolsas de valores, o que diminui os riscos dos acionistas.	Existe mais concentração de propriedade ( <i>insider system</i> ), e as participações acionárias são de longo prazo.
Criação de valor para o acionista ( <i>shareholders</i> )	Buscam o equilíbrio de interesses dos acionistas com os de outros grupos interessados na empresa ( <i>stakeholders</i> )
<b>Controle externo:</b> empresas com grandes números de acionistas, os quais apresentam alta liquidez e estrutura de controles diluídas.	<b>Controle interno:</b> empresas em que um pequeno grupo de acionistas detém a maior parte das ações e, como consequência, existe baixa liquidez, estruturas de propriedade concentradas, etc.
<b>Controle por equity:</b> empresas financiadas com recursos de acionistas (capital próprio).	<b>Controle por debt:</b> empresas financiadas por meio de empréstimos e financiamentos de credores.
O principal conflito de interesse ocorre entre administração e acionistas.	O conflito de agência acontece entre acionistas controladores e acionistas minoritários.
O mercado de capitais é ativo e desenvolvido, responsável pelas funções de monitoramento da administração das empresas.	Os mercados de capitais são menos líquidos e desenvolvidos.
Os investidores institucionais e os conselhos de administração têm um papel fundamental na governança corporativa, enquanto reserva aos bancos um papel passivo na atividade de monitoramento das companhias.	É comum a presença de estruturas acionárias cruzadas entre empresas e bancos; estes têm um papel importante nas atividades de monitoramento da administração das empresas. Os investidores institucionais não têm um papel tão ativo.

Fonte: Adaptado de SILVA (2006)

No modelo Anglo-saxão o controle acionário é pulverizado (*outsider system*), as bolsas de valores nesses países são desenvolvidas e por isso garantem a liquidez dessas participações, diminuindo o risco dos acionistas. As empresas são financiadas com recursos

próprios (acionistas), e o seu maior objetivo é a criação de valor para os acionistas (*shareholders*). Nesse modelo, o principal conflito de agência acontece entre os proprietários e os administradores (LETHBRIDGE, 1997; SILVA, 2006; SLOMSKI, 2008).

Por sua vez, no modelo Nipo-germânico há uma grande concentração de propriedade (*insider system*), que está nas mãos de um número reduzido de acionistas, o que gera baixa liquidez. As participações acionárias são de longo prazo e as empresas são financiadas por terceiros. Esse modelo preocupa-se com os interesses de todos os *stakeholders* como, por exemplo, empregados, fornecedores, clientes e comunidade em geral. Como a propriedade é concentrada nas mãos de poucos, o principal conflito de agência é entre acionistas controladores e minoritários (LETHBRIDGE, 1997; SILVA, 2006; SLOMSKI, 2008;).

Normalmente, em países onde o mercado de capitais é mais desenvolvido o principal conflito de agência ocorre entre o principal e o agente. Já em países onde o mercado de capitais tem baixa liquidez e é pouco desenvolvido, este conflito ocorre entre acionistas controladores e minoritários. Este é o caso do Brasil, onde o poder de controle corporativo não está com a diretoria, mas, sim, com o acionista controlador (SILVA, 2006).

A seguir são abordados os principais mecanismos de governança corporativa que tem como objetivo minimizar os conflitos de interesse.

#### **1.3.4 Mecanismos de governança corporativa**

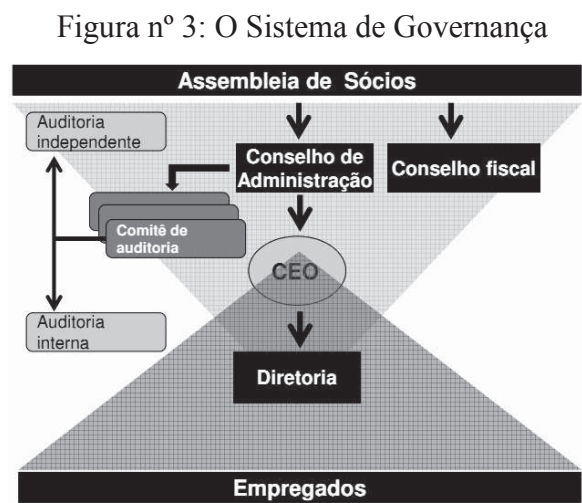
São vários os mecanismos de governança corporativa defendidos pela literatura. Para Rogers e Ribeiro (2006, p.19) “os mecanismos de controle estabelecidos sintetizam os resultados de todas as formas de ativismo por boas práticas de governança”. Os mecanismos são as instituições econômicas e legais que podem ser alteradas pelo processo político, com o objetivo de diminuir os conflitos de interesse e garantir a perenidade da organização (SHLEIFER E VISHNY, 1997).

De acordo com Silva (2006, p. 14) os mecanismos de governança têm por objetivo:

Controlar e monitorar a empresa de forma que os administradores tomem suas decisões com vistas aos interesses dos proprietários. Por isso, uma boa estrutura de governança deve minimizar os conflitos e os custos de agência e maximizar o valor da empresa.

Segundo o IBGC (2013), “as principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal”. Já Silva (2006, p. 36) afirma que “a sociedade por ações está dividida em

diversos órgãos, como assembleia geral de acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal”. A figura 3 retrata o sistema de governança com alguns dos seus mecanismos.



Fonte: IBGC (2012, p.11)

Silveira (2010, p.10) afirma que “um sistema de governança é considerado eficiente quando combina diferentes mecanismos internos e externos a fim de assegurar decisões no melhor interesse de longo prazo dos acionistas”.

Nos próximos tópicos são apresentados os mecanismos internos e externos da Governança Corporativa.

#### 1.3.4.1 – Mecanismos Internos de Governança Corporativa

Os mecanismos internos são aqueles instituídos no ambiente interno e essenciais para o sistema de gestão. Segundo Andrade e Rossetti (2011, p.253) “o poder exercido nas companhias emana da Assembleia Geral”. A Assembleia Geral é a reunião dos sócios e é o órgão soberano da sociedade. Dentre as suas competências está deliberar sobre as demonstrações financeiras, aumentar ou reduzir o capital social, reformar o Estatuto ou Contrato Social, decidir sobre casos de fusão, incorporação, cisão, liquidação, entre outros. (IBGC, 2009).

A convocação da Assembleia Geral deve ser feita de forma a favorecer a presença do maior número de sócios e com antecedência, para que os mesmos se preparem para as deliberações. A pauta da Assembleia Geral deve ser elaborada com o maior detalhamento

possível e deve estar disponível na primeira convocação para o posicionamento dos sócios ((IBGC, 2009).

Segundo a Lei 6404/76 (BRASIL, 1976), no art.138 e seus parágrafos, a administração da companhia cabe ao Conselho de Administração e à diretoria executiva. O Conselho de Administração é um órgão de deliberação colegiada e obrigatório nas companhias abertas. É o principal componente do sistema de governança, sendo responsável pelo processo de decisão em relação ao seu direcionamento estratégico (IBGC, 2009). Para a CVM (2002, p.4) o Conselho de Administração deve atuar “de forma a proteger o patrimônio da companhia, perseguir a consecução de seu objeto social e orientar a diretoria a fim de maximizar o retorno do investimento, agregando valor ao empreendimento”.

O Conselho fiscal tem por objetivo fiscalizar os atos da administração e seus pareceres, verificando seus deveres legais e estatutários. Ele é como um controle independente para os sócios a fim de agregar valor para a organização. Além disso, o Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes, opinar sobre o relatório anual de administração e denunciar irregularidades e fraudes (ANDRADE E ROSSETTI, 2011; IBGC, 2009; SLOMSKI et al, 2008).

À auditoria independente compete verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade. As demonstrações financeiras das sociedades devem ser obrigatoriamente auditadas por auditor externo independente. Este deve reportar-se ao comitê de auditoria e, na sua ausência, ao Conselho de Administração. (IBGC, 2009)

De acordo com Andrade e Rossetti (2011, p. 253), a Diretoria Executiva “exerce a gestão das áreas e de negócios da companhia, interagindo com o Conselho de Administração no exercício dos poderes e funções que lhes são atribuídos”.

O Sistema de Remuneração é um mecanismo que se utiliza do salário, bônus e incentivos de longo prazo para reforçar o alinhamento de interesses entre gestores e acionistas, pois premia os gestores pelo seu bom desempenho na companhia. (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2009, p. 299).

A estrutura de propriedade é considerada um mecanismo de governança, pois estruturas mais controladas - nas mãos de um acionista controlador - podem gerar um maior monitoramento e cobrança dos gestores. No entanto, também podem levar a um conflito com acionistas minoritários. Já estruturas de propriedade mais dispersas podem resultar em ações mais líquidas e administração mais profissional, assim como podem gerar um conflito entre agente e principal por dar margem a um poder excessivo nas mãos dos gestores. (SILVEIRA, 2010)



Também como mecanismo de governança toda a empresa deve ter um Código de Conduta que comprometa administradores e funcionários. O Código deve estar enquadrado dentro da cultura da empresa e descrever com clareza os princípios em que está fundamentado. Esse documento deve abranger o relacionamento entre conselheiros, diretores, sócios, funcionários, fornecedores e todos os demais *Stakeholders*. Além disso deve tratar sobre o cumprimento das leis, o uso dos ativos da organização, políticas de negociação das ações da empresa, processos judiciais, prevenção e tratamento de fraudes, doações, atividades políticas, nepotismo, meio ambiente, segurança no trabalho, relação com a comunidade entre outros assuntos que forem necessários para o bom andamento da empresa (IBGC, 2009).

O Conselho de Administração pode ser dividido em comitês que funcionam como órgãos acessórios a este e servem para que as atividades do conselho de administração possam ser aprofundadas. São exemplos de comitê: o comitê de Auditoria, de Recursos Humanos/Remuneração, de Governança, Finanças, de Sustentabilidade, entre outros. No entanto, a existência destes comitês não implica na delegação de responsabilidades que competem ao Conselho de Administração. (IBGC, 2009)

Os Comitês também são mecanismos que contribuem para a transparência e controles da Organização. Podem ser vários Comitês, estes, variam de acordo com o tipo de negócio, a situação ou estágio da empresa. Os Comitês de Administração devem ser formados preferencialmente por membros do Conselho de administração, para que as atividades que demandam mais tempo possam ser exercidas de forma mais profunda por comitês específicos, porém os Comitês de Auditoria e Recursos humanos, devido aos conflitos de interesse devem ser formados de preferência por conselheiros independentes do Conselho sem a presença de conselheiros internos. O Comitê de Auditoria por exemplo é responsável por assegurar ao conselho de administração, a qualidade dos demonstrativos financeiros e controles internos que asseguram a sua confiabilidade. O Comitê de Recursos humanos tem a responsabilidade de discutir sobre os assuntos relacionados a sucessão, a remuneração, desenvolvimento de pessoas, examinar critérios para demissões e contratações, deve analisar os mecanismos de remuneração dos conselheiros, assim como o Comitê de Auditoria, o Comitê de Recursos humanos, deve ser composto por conselheiros que detenham conhecimentos específicos nessas áreas. (IBGC,2009).

Cabe a Auditoria Interna a responsabilidade de avaliar e monitorar os procedimentos e normas internas, apontar irregularidades encontradas na organização e sugerir melhorias nos processos. Esse Órgão deve estar alinhado com a estratégia da empresa (IBGC, 2009) e

normalmente está subordinado ao comitê de auditoria, ou, na falta deste, ao conselho de administração.

No tópico a seguir são apresentados os mecanismos externos da organização.

#### **1.3.4.2 – Mecanismos Externos da Organização**

Nesse capítulo estão apresentados os Mecanismos Externos da Organização, esses mecanismos são importantes para o controle da organização considerando os fatores externos.

A **proteção legal** dos investidores está relacionada ao ambiente institucional e regulador em que a empresa está inserida, assim como às pressões exercidas no mercado em que atua. Ambientes com maior proteção aos investidores tendem a causar menos danos decorrentes do conflito de interesse (SILVEIRA, 2010).

O **mercado de aquisição hostil** ou *takeover* ocorre quando uma empresa ou conglomerado assume o controle de outra por meio da compra da maioria das ações ordinárias, assumindo o seu controle contra a vontade dos demais acionistas. Ele se torna um mecanismo de governança, pois faz com que os gestores se preocupem com a perda do seu cargo com a mudança de controle da companhia e, desse modo, são forçados a agirem de acordo com os interesses dos acionistas (SLOMSKI et al, 2008)

A maior transparência (*disclosure*) das informações da empresa possibilita uma maior fiscalização dos agentes de mercado, tais como analistas de ações, agência classificadoras de risco, entre outras. Estes agentes podem aumentar a pressão para que os gestores tomem decisões visando a maximização do valor da empresa. (SILVEIRA, 2010)

Por fim, a **estrutura de capital é um mecanismo de governança**, pois na medida em que ocorre o endividamento da organização os administradores se obrigam a distribuir fluxos de caixa aos credores e acionistas, tendo menos recursos a serem alocados discricionariamente. Também o endividamento pode motivar o executivo a agir de acordo com o interesse da companhia em detrimento de seus interesses pessoais, uma vez que um maior endividamento aumenta o risco de falência da organização (SILVEIRA, 2010).

**Grau de competição dos produtos** é um mecanismo importante e de forte impacto sobre os conflitos de agencia, pois induz os gestores a alocar eficientemente os recursos (SHLEIFER E VISHNY, 1997). O nível de competição no mercado de produtos é considerado um determinante dos incentivos dos gestores e do comprometimento organizacional (SCHMIDT, 1997).

**Ambientes legais, político e regulatórios**, alguns autores consideram como o mecanismo mais importante dentre os mecanismos de Governança (DENIS, 2001; PROWSE, 1994, apud OKIMURA, 2003). Sua análise envolve a definição dos sistemas financeiro e legal, modelo e formação do mercado de capitais e do grau de proteção dos investidores (SILVEIRA, 2001).

Em tendo se destacado os principais mecanismos de governança, no item a seguir, muda-se o foco para tratar dos principais princípios da governança corporativa.

### 1.3.5 Princípios de governança corporativa

Apesar da diversidade de conceitos e modelos de governança corporativa, é possível observar, explícita ou implicitamente, alguns valores e princípios que estão expressos nos códigos de boas práticas de governança corporativa: *Fairness* (senso de justiça), *Disclosure* (transparência), *Accountability* (prestação de contas) e *Compliance* (conformidade) (ANDRADE e ROSSETTI, 2011).

Ainda, segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2010), a governança corporativa rege-se pelos seguintes princípios: Transparência, Equidade, Prestação de Contas, Responsabilidade Corporativa.

- **Transparência**

Slomski et al (2008, p. 12) conceituam a transparência como:

A qualidade das informações, principalmente contábeis, com relação à fidedignidade aos fatos socioeconômicos-financeiros no âmbito da corporação, bem como as informações adicionais às exigências legais fornecidas pela companhia, cuja divulgação não seja prejudicial às suas estratégias.

Para Marques (2007, ps. 19 e 20) a transparência consiste em;

Providenciar aos *stakeholders* a confiança no processo de tomada de decisão e nas ações de gestão das entidades públicas durante a sua actividade. Sendo aberta, através de significativos encontros com os *stakeholders*, com comunicações completas e informação segura e transparente, as ações são mais atempadas e efectivas.

Esta divulgação deve ser precisa e oportuna em relação às questões relevantes da empresa, e deve incluir também as informações financeiras, de desempenho, propriedade e de governança da organização (OCDE, 2004).

As empresas devem divulgar suas informações não pelo fato de haver uma lei que as obrigue a fazer isto, mas por quererem que os interessados sejam conhecedores dessas informações. Isso resulta num clima de confiança tanto internamente quanto com terceiros (IBGC, 2010).

- Equidade

Esse princípio diz respeito ao tratamento justo e igualitário entre todos os sócios - inclusive minoritários e acionistas estrangeiros - e demais *stakeholders*, sejam eles colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Todos os acionistas devem ter a oportunidade de obter reparação por violação de seus direitos. Através deste princípio são totalmente inaceitáveis políticas discriminatórias. (IBGC, 2010; SLOMSKI et al, 2008; OCDE, 2004)

- *Accountability* (Prestação de contas)

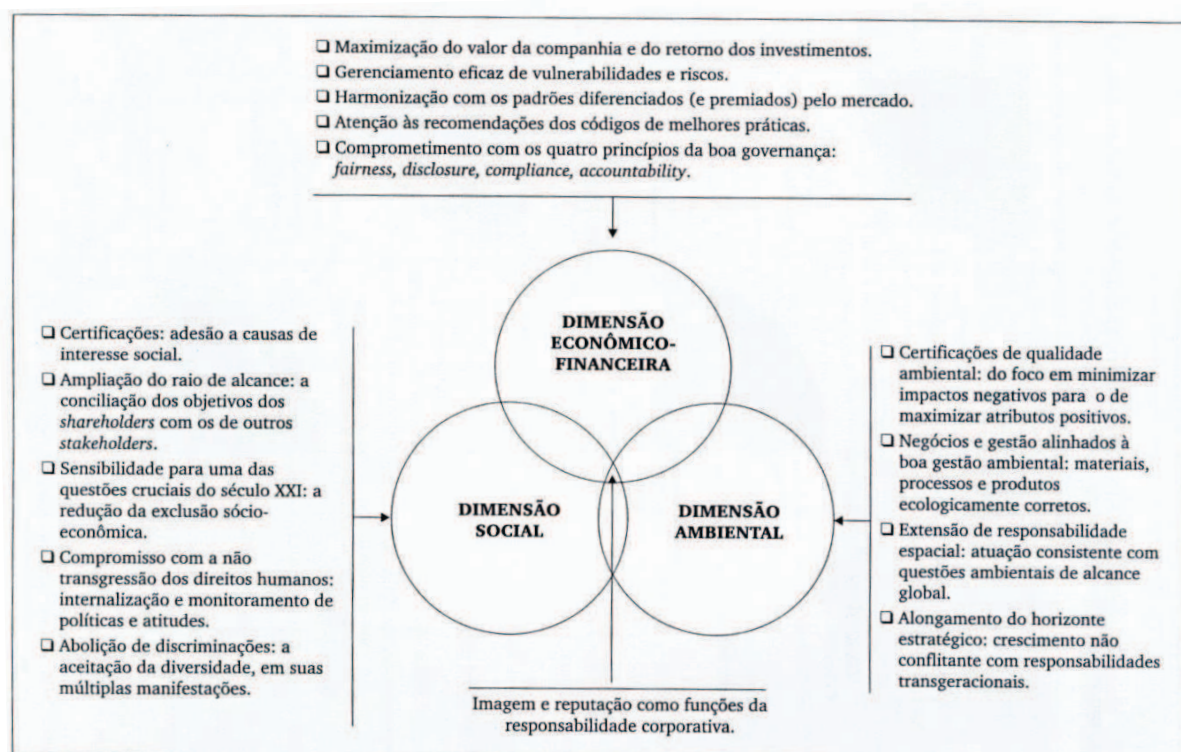
Slomski et al (2008, p. 13) salienta que a essência desse princípio “fundamenta-se na prestação de contas que os agentes de governança corporativa devem realizar sobre a sua atuação a quem os elegeram, respondendo integralmente, por todos os atos que praticarem”.

O IBGC reafirma que 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

Segundo o IBGC (2010, p.19) “os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações”. A responsabilidade corporativa vai além da geração de riqueza, ela inclui respostas às expectativas de todos os *stakeholders* envolvidos, abrangendo não apenas a cadeia de negócios, mas também as comunidades locais, os governos e as organizações não governamentais. Para a boa governança corporativa a empresa deve se utilizar do conceito-base do *triple bottom line*, ou seja, deve equacionar as questões financeiras, sociais e ambientais, como demonstrado na figura 4. Assim, abranger os interesses da cadeia de negócios é apenas uma dimensão da responsabilidade corporativa, as outras duas são a cidadania e a sustentabilidade (ANDRADE E ROSSETTI, 2011).

Figura nº 4: As três dimensões da responsabilidade corporativa



Fonte: Andrade e Rossetti (2011, p. 550)

Slomski et al. (2008, p. 13) afirmam que:

A ‘função social’ da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se, nesse princípio, a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

Ainda, a OCDE (2004) divulgou os seus Princípios de Governança Corporativa, em relação a:

- **Garantia a base de uma estrutura efetiva de governança corporativa (*compliance*)** - a estrutura de governança corporativa deve promover mercados transparentes e eficientes, estar em conformidade com o Estado de Direito e articular claramente a divisão de responsabilidades entre as diferentes autoridades de supervisão, regulamentação e execução.

- **Os direitos dos acionistas**- este princípio visa proteger e facilitar o exercício dos direitos dos acionistas

- **O tratamento equânime dos acionistas**- preconiza o tratamento igualitário entre todos os acionistas, inclusive minoritários e estrangeiros.

- **O papel das partes interessadas (*stakeholders*) na governança corporativa-**

Deve-se reconhecer os direitos dos *stakeholders*, estabelecidos por lei ou por acordos mútuos, e incentivar a cooperação ativa entre empresas e *stakeholders* na criação de riqueza, emprego e sustentabilidade de empresas economicamente sólidas.

- **Divulgação e Transparência-** Esse princípio assegura a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes referentes à empresa.

- **As responsabilidades do Conselho de Administração-** Visa assegurar a orientação estratégica da empresa, a fiscalização eficaz da gestão pelo conselho, e a prestação de contas do conselho para a empresa e aos acionistas. (OCDE, 2004)

Para finalizar, Slomski et al (2008, p. 24) afirma que todos esses princípios de governança “tem como característica predominante a capacidade de reduzir custos de agência e custos de transações econômicas, contribuindo para a maximização da riqueza dos acionistas e, de forma mais abrangente, satisfação dos *stakeholders*”.

Findo o estudo sobre Governança Corporativa, no item a seguir é abordada a governança familiar preliminarmente a governança de empresas familiares.

#### 1.4 GOVERNANÇA FAMILIAR

Grande parte das famílias ricas vivem sob um sistema de governança familiar, porém poucas sabem que existe esse sistema, e menos ainda, sabem como garantir que estão no controle, e que esse modelo de gestão opera a seu favor (ANGUS, 2005).

Para Lisondo (2012) governança familiar diz respeito aos interesses e questões relacionadas à família, que são diferentes da lógica dos negócios. São os problemas familiares, os interesses pessoais e outros dessa natureza que devem ser abordados pela governança familiar. Já para Prado (2011, p. 40) governança familiar é como um conjunto de regras e estruturas privadas que tem por objetivo administrar questões relativas às relações pessoais e sociais entre os familiares ligados a uma ou mais empresas.

De acordo com Angus (2005) a definição de governança familiar vai além das entidades jurídicas e as relações criadas pela família pois essas são exclusivas de cada uma e envolve também a teia de relações que existe com cada membro da família. Angus (2005) acredita que as famílias que desejam preservar sua riqueza ao longo dos anos devem criar um sistema de governança familiar que seja adequado à necessidade de cada família. Prado (2011) ainda coloca as estruturas que devem compor esse sistema: Conselho de Família; *Family Office*; Comitês de Família; Código de ética e Protocolo Familiar.

Colaborando com Prado (2011), Lisondo (2012) acredita que o conselho de família é um órgão minimamente regulamentado formalmente onde são realizadas reuniões de família, são feitas atas e são estabelecidas regras. Nessas reuniões podem surgir problemas relacionados a família, como: carreira dos filhos, problemas e necessidades financeiras, casamentos e separações, problemas de saúde entre outros.

O *family office* consiste na constituição de um escritório para cuidar dos interesses da família. Werner (2011, p. 190) define então *family office* como:

uma estrutura criada por uma ou mais famílias com vista a administrar os ativos tangíveis e intangíveis que não fazem parte da operação da empresa familiar. É, portanto, o espaço que a família tem para discutir seus problemas financeiros pessoais e outros que não dizem respeito à operação do empreendimento empresarial.

Os comitês de família são formados por membros específicos da família com o objetivo bem delimitado, alguns exemplos de comitês são os comitês de líderes e comitê junior, que é composto pelos membros mais jovens da família (LISONDO, 2012).

O código de ética ou protocolo familiar pode ser definido como um documento que tem a finalidade de estabelecer os princípios, valores costumes, condutas pessoais, condutas empresarias, condutas patrimoniais da família na empresa e na sociedade (PRADO, 2011).

Para a governança familiar ter sucesso o sistema criado deve ser adequado e flexível de acordo com as necessidades de cada família, pois cada uma é única e tem suas particularidades. Angus (2005) observando o sucesso de algumas famílias revela que deve haver um acordo da família e definir princípios, políticas e práticas que serão seguidos pelos membros. A figura 5 demonstra a pirâmide da governança familiar.

Figura nº 5: A pirâmide da governança familiar



Fonte: Angus (2005, p. 8).

Ainda de acordo com Angus (2005), existem três fases para o desenvolvimento de uma governança familiar: o caos, a coordenação e a coesão. Na primeira fase, os membros da família estão concentrados em viver seu dia a dia e não em planejar a riqueza a longo prazo, e muitas vezes é a gestão mais velha que mantém a maior parte e que domina a discussão e manipulação da riqueza da família.

Para chegar na segunda fase, geralmente é devido a algum evento significativo, como a morte de alguém da família ou a venda de uma empresa familiar. Essa é a fase crucial, pois representa a transição desde o planejamento até uma abordagem mais coesa para assuntos de família a longo prazo (ANGUS, 2005).

Na terceira fase de acordo com Angus (2005) são poucas as famílias que chegam, mas quando chegam a coesão podem durar por anos, décadas ou ao longo das gerações. A governança das empresas familiares passa a ser uma consequência natural da governança familiar. A seguir, aborda-se o tema específico dessa dissertação, a Governança de Empresas Familiares.

## 1.5 GOVERNANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares possuem características e enfrentam problemas e adversidades específicas, diferente de empresas não familiares, isso exige também uma administração diferenciada para, que com passar do tempo não surjam conflitos entre os membros da família, ou seja, a empresa familiar deve ser gerida com um sistema que construa a confiança entre os membros.

Werner (2011, p.186) atrela empresa familiar à governança corporativa:

O termo governança refere-se ao trabalho de conduzir um empreendimento, por meio do controle de sua administração, direção, comando e outros fatores. Assim, a governança relativa a uma empresa familiar consiste na relação que uma família tem com a estrutura empresarial, mais precisamente a forma com que direciona o seu poder de mando aos acionistas, funcionários, herdeiros, entre outros membros da estrutura empresarial.

Para Campos (2006), a família e a empresa se fundaram em lógicas diferentes. A lógica da família presa pela sobrevivência dos indivíduos priorizando seus interesses particulares, já a lógica da empresa se fundamenta no fato de esta constituir um instrumento de geração de riqueza, independentemente dos interesses de quem a gerencia, isso a partir de



algum momento pode causar o conflito dessas lógicas: a família desejando direcionar a atuação da empresa para seus interesses particulares e a empresa buscando maior autonomia com relação as questões familiares. Nesse sentido surge a governança corporativa, colaborando com a empresa e a família, quando oferece mecanismos de gestão que propiciam a distinção entre os interesses da família e da organização.

A aplicabilidade da governança corporativa em empresas familiares pode-se iniciar através da profissionalização (CAMPOS, 2006). Segundo Lodi (1996) profissionalização é:

o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume prática administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores acionistas; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho antigos ou patriarcais por formas assalariadas e mais discutíveis.

Nesse caso Bernhoef (2002) acredita que deve haver a conscientização de todos não só do presidente e dos executivos. Ainda destaca que para haver uma boa preparação da sucessão devem haver três pontos principais: viabilizar a transição com o fundador ainda vivo; deve ser elaborado um modelo societário e deve haver um acordo societário, que regula os direitos e deveres, representa a vontade das partes, antecipa conflitos, compatibiliza os interesses individuais, familiares, e empresarias entre outros. No quadro 02 estão colocadas algumas diferenças entre uma gestão profissionalizada e uma gestão não profissionalizada.

Quadro 02: Diferenças entre gestão profissionalizada e não profissionalizada.

<b>Funções</b>	<b>Gestão profissionalizada</b>	<b>Gestão não profissionalizada</b>
Desenvolvimento	Desenvolvimento planejado baseado na identificação de oportunidades e ameaças.	Desenvolvimento <i>ad Hoc</i> , principalmente baseado em experiência passada.
Orçamentos	Critérios claros de resultados esperados e alocação de recursos	Não explícito normalmente baseado em sentimentos.
Inovação	Privilegia-se a inovação orientada no crescimento com disposição a correr riscos calculados.	Privilegiam-se as principais inovações correndo riscos desconhecidos.
Liderança	Estilos inspirados na participação e na consulta.	Estilos variados desde os inspirados em ordens até a intervenção.
Cultura	Bem definida.	Vagamente definida e orientada à família.
Resultados	Lucros que são resultados de metas preestabelecidas.	Normalmente é uma consequência da operação.
Organização	Funções e cargos claramente descritos e formalizados.	Estrutura informal ou com pouca definição.
Controle	Sistema planejado e formal.	Controle informal <i>ad hoc</i>

Fonte: Ricca, 1998

Para Bornholdt (2005) nas sociedades que são multifamiliares (composta por mais de uma família) tratar de governança torna-se ainda mais difícil, pelo fato de existirem diferentes dinâmicas e culturas familiares interagindo. Nessas condições, para se abordar governança deve-se estabelecer que existem diferentes instâncias de poder que devem ser consideradas: família, patrimônio e empresa, e todas devem estabelecer fóruns específicos para discussão e busca das soluções das suas particularidades (CAMPUS, 2006).

De acordo com Ventura (2015) no caso específico de empresas familiares, a governança pode ser entendida como o sistema que engloba todas as relações entre sócios e suas empresas e a forma como as administram. A prática de uma boa governança deve proporcionar, principalmente, transparência, equidade e responsabilidade pelos resultados para todos os sócios da empresa, ressalta ainda que para uma boa prática de governança devem haver quatro instrumentos principais: assembleia geral de acionistas; conselho de administração; conselho fiscal e auditoria externa.

Para Campos 2006, o processo de gestão das empresas familiares, está inserido num contexto muito mais complexo do que já se viveu em qualquer outra época, tanto pela dimensão dos mercados, como pela concorrência, pela globalização, pela volatilidade do capital, pela profissionalização ou pelas especializações. A estrutura das empresas modernas, atuantes num cenário de competitividade e concorrência, exigem uma transparência absoluta de tudo o que é feito e decidido. Baseando-se nisso, para manter-se uma empresa familiar com uma visão de perpetuidade, é preciso que se estruture com clareza qual é o processo de gestão da empresa, contemplando as relações da família e a estrutura da mesma para que se mantenham alinhados os interesses da família com os objetivos definidos para a empresa.

A seguir apresenta-se alguns estudos empíricos que abordam a questão da governança em empresas familiares.

## 1.6 ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE GOVERNANÇA FAMILIAR

No quadro 03 apresentam-se estudos empíricos sobre o tema. A revisão da literatura abrangeu o período de 2006 a 2016 e foi feita em jornais e revistas acadêmicas de qualidade no Brasil.

Quadro 03: Estudos empíricos sobre Governança familiar.

Estudos	Autores / Ano	Objetivo e Principais Conclusões
Governança Corporativa: Aplicabilidade na empresa familiar	Campos, 2006	<p><b>Objetivo:</b> Investigar a aplicabilidade dos Mecanismos de Governança Corporativa na empresa familiar, de maneira a auxiliar no aprimoramento da gestão e na relação com as demais partes interessadas em promover a criação de valor.</p> <p><b>Conclusões:</b> Um modelo de gestão profissionalizada propicia a aplicabilidade dos Mecanismos de Governança Corporativa. A empresa familiar em análise, contudo, ainda não possui um modelo profissionalizado de gestão, cabendo ao fundador a maior parte das decisões.</p>
Governança em Empresas Familiares: Um Estudo Sobre o Desenvolvimento Não Harmônico do Eixo Propriedade-Empresa-Família	Bertucci, Pimentel, Campos, 2008.	<p><b>Objetivo:</b> Identificar e analisar o desenvolvimento de estruturas e mecanismos de governança em uma empresa de controle familiar, com foco na análise da dinâmica das relações entre proprietários e gestores.</p> <p><b>Conclusões:</b> O elemento inerente à dinâmica das empresas familiares que parece retardar o processo de instauração de governança na empresa é a questão da sucessão, ainda não realizada formalmente e que ainda se constitui como “tabu” para a empresa.</p>
Governança em Pequenas empresas familiares: um estudo multicaso	Oliveira, 2010	<p><b>Objetivo:</b> Analisar indícios de elementos essenciais da governança nas empresas estudadas.</p> <p><b>Conclusões:</b> Permite reafirmar a discussão da governança como um processo que reside além dos aspectos financeiros. Aspectos administrativos permitem concluir pelo caráter elementar de certos processos, passíveis de implantação em organizações de pequeno porte sem descaracterizá-la.</p>
Governança Corporativa em Empresas Familiares de Capital Fechado: estudo de caso da empresa pinamak soluções em logística para o segmento de petróleo	Pina, 2011	<p><b>Objetivo:</b> Identificar as condições que impulsionam a empresa familiar de capital fechado a implantar as modernas estruturas de governança corporativa.</p> <p><b>Conclusões:</b> O estudo de caso indicou que os fatores familiares têm grande relevância dentro da empresa familiar de capital fechado, onde esses fatores têm impacto sobre a condução dos negócios, influenciando suas decisões, principalmente no que diz respeito aos relacionamentos e potenciais conflitos entre parentes e os sentimentos envolvidos na relação diária entre as gerações. O fator familiar meio de aumentar o profissionalismo da empresa, pois as dinâmicas familiares de longa data (relacionamentos pessoais e histórico de sentimentos envolvidos) podem influenciar as decisões sobre o negócio confirmam esta questão, tendo sido o fator com maior percentual de concordância entre os entrevistados.</p>
Governança Corporativa em Empresas Familiares: um estudo bibliométrico e análise de redes sociais	Alberto, Famá e Junqueira, 2013	<p><b>Objetivo:</b> Analisar o estado atual da literatura acadêmica e a rede de relacionamento da área, governança corporativa em empresas familiares, dentro da perspectiva da análise bibliométrica e análise de redes sociais.</p> <p><b>Conclusões:</b> os autores concluíram que o conhecimento científico é fortemente influenciado pela estrutura de relacionamento entre autores, periódicos, origem dos periódicos, instituições e origem das instituições, liderado pelo periódico Family Business Review e pelos Estados Unidos.</p>
Empresas Familiares e a Influência da Adoção da Governança Corporativa	Melo, Camera e Aragão, 2013	<p><b>Objetivo:</b> Destacar a adoção da Governança Corporativa por uma organização familiar, bem como sua prática e modelo para eficácia na gestão.</p> <p><b>Conclusões:</b> Predominância de um modelo de controle de Governança Corporativa Latino-Europeu na organização. Apresentando características de uma empresa familiar fechada, com poder centralizado e conselhos exercendo funções mais consultivas. Além disso, a concepção de sua estrutura vai além de “governança na empresa familiar”. É um elemento mediador das questões inerentes à família e a</p>

		empresa, como potencialidade ao auxílio do processo sucessório e de profissionalização.
Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma Empresa familiar: um estudo de caso no grupo Seculus	Cançado, Lima, Muylder e Castanheira, 2013	<b>Objetivo:</b> Analisar o ciclo de vida e o processo de sucessão e de governança do Grupo Seculus. <b>Conclusões:</b> O artigo expõe uma situação de criação de estruturas de governança em uma empresa familiar, na qual desafios do processo de sucessão se manifestaram. A governança traz à tona os desafios de empresas familiares, sob uma ótica ampliada, permitindo agregar conhecimentos aos produzidos pela abordagem do modelo dos três eixos do desenvolvimento da empresa familiar.
Caso de Ensino: Abertura de Capital e Implantação de Sistema de Governança Corporativa em uma Empresa Familiar	Oliveira, Rodrigues, Sobrinho e Almeida, 2015	<b>Objetivos:</b> - Proporcionar o conhecimento acerca da estrutura da propriedade e do processo de implantação de um sistema de governança corporativa em uma empresa familiar, em face da abertura de capital na bolsa de valores ( <i>IPO</i> ); -Demonstrar possíveis problemas inerentes ao sistema empresarial e societário de uma empresa familiar, que recentemente abriu o capital; – Compreender o processo de implantação do sistema de governança corporativa, destacando a criação de alguns mecanismos de governança, contextualizado para empresa familiar. <b>Conclusões:</b> A empresa obteve ganhos significativos com a abertura de capital. Em termos quantitativos, houve boa aceitação do mercado no momento de sua abertura de capital e a receita líquida melhorou. Em termos qualitativos, a empresa passou por um processo de profissionalização da gestão. Todavia, o caso demonstra custos, algumas resistências da gestão familiar quanto as consequências da abertura de capital e os conflitos familiares que já existiam na empresa, agora exercem um impacto maior.
Estrutura Formal e instrumentos da Controladoria em Empresas Familiares que buscam implementar boas práticas de Governança Corporativa	Nascimento, Martins, Zittei, Lugoboni e Araujo, 2016	<b>Objetivo:</b> Demonstrar a estrutura formal e os instrumentos que são utilizados pela controladoria nas empresas familiares que buscam implementar boas práticas de governança corporativa. <b>Conclusão:</b> Demonstrou que, nas empresas familiares, os desafios encontrados no decorrer do tempo são maiores do que nas demais empresas devido a questões de influência cultural presentes neste tipo de organização. A controladoria é um órgão importante por conduzir os gestores no processo de gestão, objetivando a eficácia e sinergia organizacional. Outro aspecto da influência da cultura organizacional é em relação a definição do modelo de gestão fundamentado em crenças, valores e convicções dos administradores, resultando na carta magna para todo o processo de gestão.
Modelo de gestão em microempresas: diagnóstico Cultural em uma organização familiar	Tachizawai e Abdouni, 2016	<b>Objetivos:</b> Analisar a observância do princípio da entidade por parte dos gestores das micro e pequenas empresas, na utilização dos recursos financeiros. <b>Conclusões:</b> Criação e proposição de um instrumento de monitoramento financeiro, visando obter informações úteis para propiciar base para avaliação da capacidade da empresa em gerar recursos, receitas e necessidades de aporte de recursos externos.

A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento da pesquisa.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. Apresenta-se a classificação da pesquisa, o corpo de análise, as formas de coleta e análise das evidências.

### 2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para classificar a pesquisa seguiu-se a taxionomia de Vergara (2014), que propõe dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa se classifica como: exploratória, descritiva e aplicada.

- Exploratória: a pesquisa é exploratória porque se explorou o tema governança corporativa em empresas familiares numa empresa do ramo agrícola de médio porte. O tema tem sido pouco explorado nesse tipo específico de empresas e com esse tamanho.
- Descritiva: a pesquisa é descritiva pois descreveu-se o tema conforme abordado pela teoria no referencial teórico, e na etapa em que se descreveu as práticas da organização que se configuram como práticas de governança corporativa. Também se procedeu a descrição da proposta sugerida para a empresa.
- Aplicada: a pesquisa é aplicada por ser um estudo aplicado a uma única organização. A elaboração da proposta de governança para a empresa contribui com a organização na melhoria e profissionalização de sua gestão familiar, o que pode levar à melhoria do seu desempenho econômico e financeiro.

Quanto aos meios a pesquisa se classifica como: investigação documental, bibliográfica e estudo de caso.

- Investigação documental, pois se fez levantamentos de informações sobre a governança da organização em documentos disponibilizados pela empresa.
- Bibliográfica, pois para fundamentar o desenvolvimento prático do trabalho foi necessário fazer uma revisão da literatura sobre o tema, conforme apresentado no capítulo 2 desta dissertação.
- Estudo de caso, pois se configura na criação de uma proposta de governança corporativa para uma empresa familiar específica. Neste estudo foram feitas

entrevistas com os proprietários da organização. Também foram feitas observações não participante nas práticas desenvolvidas no dia a dia da organização para identificar atitudes de governança corporativa.

## 2.2 CORPO DE ANÁLISE

O corpo de análise da pesquisa consiste em uma empresa familiar LTDA do ramo de máquinas e implementos agrícolas situada no município de Santo Ângelo no Rio Grande do Sul, que está no mercado a mais de 50 anos. A empresa é formada por duas famílias distintas. Atualmente está sendo gerida pela terceira geração e participam do quadro de funcionários da empresa a quarta geração das famílias. Os donos fundadores da empresa estão nos cargos de Diretor Presidente, Diretor Comercial e Diretor Financeiro. A empresa conta com 180 funcionários distribuídos na matriz e em sete filiais. O faturamento da empresa no ano de 2014 foi em torno de 130 milhões de reais. Características estas que a configuram como empresa de porte médio-grande (BNDES).

## 2.3 COLETA DE EVIDÊNCIAS

As evidências foram coletadas por meio de:

- a) Para o estudo bibliográfico as evidências foram coletadas em livros sobre o tema, em revistas e jornais especializados, em publicações feitas em sites da internet, dentre outros materiais disponíveis aos acadêmicos, buscando conhecer o tema governança familiar e governança corporativa de empresas familiares, o que possibilitou elaborar a proposta de governança corporativa para a empresa familiar estudo de caso.
- b) Para a investigação documental foram analisados os documentos da empresa como estatuto, regimento, código de ética, de conduta, normas internas, planejamento estratégico, atas de reuniões, dentre outros que foram disponibilizados pela empresa, para identificar práticas de governança corporativa institucionalizadas, formalizadas ou não, na organização.
- c) Para o estudo de caso foram feitas entrevistas informais com os diretores da empresa. As entrevistas foram semiestruturadas, apenas citando pontos principais relativos as boas práticas de governança, abrangendo mecanismos internos e externos e princípios, buscando verificar quais são as práticas da organização que podem se configurar como de governança. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para análise

e tiveram duração média de uma hora, com cada um dos dois respondentes. Também foram feitas observações não participantes nas práticas da empresa, objetivando analisar os princípios e mecanismos de governança adotados por ela.

Depois de procedida a coleta das evidências, elas foram alocadas em tabelas e analisadas para a elaboração da proposta de governança para a empresa familiar do ramo de máquinas e implementos agrícolas.

## 2.4 TRATAMENTO DAS EVIDÊNCIAS

O tratamento das evidências coletadas foi feito de forma qualitativa por meio de análise de conteúdo (VERGARA, 2010). Primeiramente a análise de conteúdo foi feita nas fontes bibliográficas revisadas para a elaboração do capítulo 2 deste projeto de pesquisa. Também foram feitas análise de conteúdo sobre as entrevistas transcritas, bem como nos documentos analisados e nas informações coletadas por meio das observações não participante feitas na organização para identificar as práticas de governança corporativa já adotadas.

Por fim, foi feita a triangulação das evidências (VERGARA, 2010), advindas da revisão da literatura, dos documentos, das entrevistas e das observações não participante analisando-as comparativamente para elaborar a proposta de governança corporativa adequada para a empresa familiar do ramo agrícola estudo de caso.

No próximo capítulo desta dissertação, apresenta-se o desenvolvimento prático da pesquisa.

## 2.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

No decorrer da elaboração do trabalho houve algumas limitações, em relação ao método, são basicamente as seguintes:

- A pesquisadora teve acesso limitado aos documentos da organização, o que pode ter deixado passar alguma prática de governança já existente ou interpretado que já tenha alguma que na verdade não tem;
- Algumas respostas dos entrevistados não coincidiram com as práticas da organização. - As observações não participantes que foram feitas tiveram o viés do conhecimento da pesquisadora, que é limitado sobre o assunto.

Todas essas são limitações que se apresentaram no decorrer da pesquisa, porém, julga-se que elas não foram relevantes a ponto de distorcer os resultados inviabilizando a pesquisa.



### **3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

Nesse capítulo são apresentadas às práticas de Governança desenvolvidas na empresa, a comparação com a teoria e a proposta de Governança Corporativa para a empresa do ramo de máquinas e implementos agrícolas estudo de caso.

#### **3.1 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ORGANIZAÇÃO**

Para identificar as práticas de Governança Corporativa adotadas na empresa estudada, foram feitas observações nos documentos disponibilizados pela empresa e entrevistas informais com os diretores da empresa. Nessas entrevistas foram citados pontos principais e solicitado que os mesmos discorressem sobre cada um dos pontos.

##### **3.1.1 Práticas Identificadas na Empresa**

Existe de forma informal na empresa estudo de caso, alguns princípios e mecanismos de Governança Corporativa. Nas observações realizadas, constatou-se, por exemplo, que os diretores se reúnem em alguns períodos do ano, para deliberarem sobre as questões estratégicas da empresa.

Ambos os diretores são sócios proprietários e administram a empresa baseados em “valores eternos” como gostam de elucidar nos eventos que realizam. A gestão com os colaboradores é mais fechada, poucos tem acesso, de forma transparente, a todos os documentos e informações da organização.

Os proprietários empregaram na empresa seus filhos, para que tomem conhecimento da gestão da empresa, para que conheçam os colaboradores da organização e se preparem para futuramente assumir os cargos de diretoria.

A cada semestre a empresa faz uma reunião com todos os funcionários para demonstrar os objetivos de vendas, os resultados realizados e o que falta atingir. Essas informações são internas e não são divulgadas nos meios de comunicação. No site da empresa são divulgadas informações sobre os eventos que a empresa participa e realiza e os projetos que mantém.

Quanto aos cuidados com os colaboradores, a empresa disponibiliza benefícios de Vale Alimentação e 50% plano de saúde dos funcionários. Nos últimos dois anos tem-se dado

maior atenção a treinamentos e capacitações, e investido em cursos de treinamentos de equipes.

### 3.1.2 Práticas Identificadas nas entrevistas

Conforme a entrevista com os diretores da empresa estudo de caso, não existem práticas formais de governança implantadas na organização, porém a empresa está regida por algumas normas internas que condizem com princípios e mecanismos da Governança Corporativa. Em relação aos mecanismos, as perguntas e as respostas foram elaboradas conforme apresenta o quadro 04 a seguir:

Quadro 04: Mecanismos de Governança adotados pela empresa

QUESTIONAMENTOS	RESPOSTAS DO PRESIDENTE E DIRETOR FINANCEIRO	RESPOSTAS DO DIRETOR COMERCIAL
<b>Assembleia geral dos acionistas</b>		
São feitas reuniões entre os sócios?	Sim	Sim
Com que frequência são realizadas essas reuniões?	Anuais ou se houver necessidade convoca-se reunião extra.	São feitas aproximadamente três reuniões por ano, ou quando houver necessidade.
Porque são feitas essas reuniões?	Essas reuniões são feitas para repassar aos acionistas as informações sobre o andamento da empresa, a capacidade de criação de riquezas/ resultados e um feedback geral das ações da empresa.	Essas reuniões são feitas para decidir os destinos da empresa, os novos investimentos, os novos negócios, aporte de capital e para que se tomem decisões em relação a estrutura da empresa.
São feitas atas desses encontros?	Não. São feitas apenas as atas oficiais necessárias para o contrato social.	Hoje é feito, antigamente não fazíamos.
<b>Conselho de administração</b>		
Existe um conselho de administração na empresa?	Não	Existe de fato não de direito, não tem uma constituição desse conselho.
Como funciona esse conselho?		Os sócios se reúnem para tomar as decisões, mas não tem ninguém de fora para participar.
Quem (Função) e quantos são os membros deste conselho? Tem conselheiros externos à empresa?		
Tem algum especialista em alguma área específica?		
Quem (Função) e quantos são os membros deste conselho? Tem conselheiros externos à empresa?		
<b>Conselho Fiscal</b>		
Existe o conselho fiscal na estrutura da empresa?	Não, pois a empresa tem poucos sócios e estes participam diretamente sobre as tomadas de decisão.	Não tem conselho fiscal, porém tem uma controladoria que controla todos os movimentos fiscais da empresa, e tem uma auditora

		contratada que não deixa de ser uma conselheira.
Quem (função) e quantos são os membros deste conselho? Tem conselheiros externos à empresa?		
Em que situações eles são chamados para atuar?		
Com que frequência eles se reúnem?		
<b>Auditoria Externa</b>		
A empresa possui uma auditoria externa?	No momento não possui.	Hoje quem faz essa auditoria é uma ex-funcionária que atua como auditora.
De quanto em quanto tempo é feita a auditoria?	3 vezes no ano	Ela está na empresa uma vez por semana.
Que tipo de serviços eles prestam?	Aferição de toda parte fiscal, documentos e planejamento tributário, para minimizar a carga tributária.	
<b>Diretoria/Presidência</b>		
O presidente ou diretores da empresa são também proprietários?	Sim.	Sim, todos os diretores executivos são acionistas da empresa.
Tem algum cargo destes sendo ocupado por pessoa que não participa com capital na empresa?	Sim.	Sim.
Os diretores recebem participação nos lucros da empresa? Aqueles que não participam do capital da empresa também?	Sim, todos os funcionários recebem participação nos lucros da empresa.	Sim.
<b>Sucessão</b>		
Considerando-se que a empresa é familiar, ela vem preparando os sucessores para os cargos de presidência e diretorias?	Sim, é uma preocupação muito grande da empresa. A visão é de que os filhos tenham uma experiência fora da empresa antes de assumir a empresa	A sucessão é trabalhada como um tema importantíssimo, a empresa está na terceira geração e será transferida para a quarta geração. Os sucessores são formados com especializações, e, portanto, estão sendo preparados os sucessores.
Como? Por meio de formação acadêmica, cursos de especialização, treinamento e desenvolvimento?	Cursos, formação adequada, e conhecimentos práticos em outras empresas.	Formação acadêmica, especialização e conhecimento prático.
Quantos possíveis sucessores para o cargo de presidente a empresa identifica? Como será feita a seleção do sucessor?	A seleção dos sucessores será feita através da meritocracia e capacidade de preencher o cargo, se o possível sucessor tiver a capacidade e os valores necessários, assumirá um cargo executivo. A empresa precisa um acionista preparado, que consiga ver a empresa com a visão de criação de riquezas, que veja com uma visão extremamente profissionalizada. Terá que gostar do que faz e estar preparado para isso.	
Todos os possíveis sucessores já trabalham na empresa?	Sim	
<b>Conselho de Família</b>		
A família proprietária da empresa	Não, pois tem poucas pessoas e	Não existe um conselho formado

tem um conselho de família?	uma relação muito especial entre seus membros, uma relação como muita sinergia.	de família, porém a família está inserida no contexto do negócio.
Os demais membros da família podem contribuir no processo de tomada de decisão da empresa familiar?	Só pode contribuir quem esteja preparado, hoje estão participando os acionistas que tem mais vivência e ajudaram a construir a empresa até agora.	Não participam das decisões diárias, mas ficam sabendo o que está acontecendo na empresa.
Se existe conselho de família, com que frequência são feitas reuniões?	Com a convivência diária e decisões compartilhadas tudo funciona em harmonia.	

Quanto aos mecanismos de Governança Corporativa utilizados na empresa, a partir dos resultados das entrevistas pode-se afirmar que são realizadas algumas assembleias dos acionistas. Essas assembleias são realizadas para decidir sobre os rumos da empresa, para que todos tomem ciência da situação financeira e tenham um *feedback* geral da administração da organização, porém um dos diretores disse que não são feitas Atas das reuniões e o outro disse que não se fazia, mas hoje é feito mostrando certa dissintonia nas respostas.

A empresa não possui conselho de administração, conselho fiscal e nem auditoria externa. Quanto a Diretoria e Presidência, dois diretores são proprietários e tem um cargo que é ocupado por um braço direito da diretoria, mas não tem participação no Capital da empresa. Todos participam nos lucros da empresa.

No que diz respeito à sucessão, ambos diretores concordam que é uma questão tratada com muita importância e que os sucessores estão sendo preparados para os cargos de diretoria, através de formação acadêmica, especializações e conhecimento prático, tanto dentro da empresa como em outras organizações. Quanto a decisão da escolha dos sucessores o diretor financeiro acredita que será através da meritocracia. Nas observações contou-se que dois dos possíveis sucessores trabalham na empresa como gerentes de setores, comprovando que realmente estão sendo capacitados através do conhecimento prático do negócio, para assumir um cargo de diretoria.

Quanto ao conselho de Família os dois afirmaram que ele não está presente na estrutura familiar e que só contribuem no processo de tomada de decisão os membros que estão preparados para isso. Hoje são os membros da família que estão ativos na empresa.

No quadro 05 estão relacionadas as questões e respostas que se referem aos Princípios da Governança Corporativa.

Quadro 05: Princípios de Governança adotados pela empresa

QUESTIONAMENTOS	RESPOSTAS DO PRESIDENTE E DIRETOR FINANCEIRO	RESPOSTAS DO DIRETOR COMERCIAL
<b>Transparência</b>		
Onde são divulgadas as notícias, eventos e demais informações da empresa?	Os projetos de atuação do grupo são divulgados pelo site e mídias sociais.	Tudo o que se quer saber da empresa está no site da empresa.
O que é divulgado?	São divulgados todos os trabalhos da linha social da empresa.	Notícias em geral.
Para quem são feitas essas divulgações? Todos têm acesso?		
A empresa tem uma página de internet? O que ela divulga nessa página sobre a empresa em si? (História? Princípios e valores? Missão? Visão? Metas? Objetivos? ...)	Sim, tem site. Nesse site são divulgados todos os trabalhos da linha social da empresa- IER, Ave missões, projeto pescar- e constam também no site toda a história, a missão visão e valores da empresa.	No site é divulgado tudo o que se quer saber sobre a empresa- história, visão, valores, missão.
<b>Equidade</b>		
Todos os sócios têm os mesmos direitos e deveres?	Sim	Quem tem sócio tem patrão.
Tem sócio minoritário? Ele participa de todas as tomadas de decisões da empresa?	Sim, um sócio por mérito.	Todas as tomadas de decisão são respeitadas sempre sendo discutida antes.
Têm sócios que não atuam na empresa? Como eles participam da tomada de decisão?	Sim. Porém eles não participam da tomada de decisões. Eles delegam essa tarefa para os acionistas ativos.	Os sócios que não participam diariamente da empresa também não participam das decisões diárias, mas eles têm os representantes legais que são os sócios que participam ativamente da empresa.
<b>Prestação de Contas</b>		
A empresa faz uma prestação de contas?	Sim	Sim
O que é informado na prestação de contas?	Para a equipe é passado semestralmente os objetivos e os resultados da empresa, os acionistas e gerentes têm acesso ao que julgarem necessário.	Todos os funcionários que se interessarem podem questionar sobre o balanço. Além disso a cada 90 dias é apresentado o balanço a todos os funcionários. Também todo colaborador pode chegar para os diretores e dar sugestões e fazer críticas.
Quem tem acesso a essas informações?	Todos os gerentes e acionistas, porém a informação divulgada é seletiva.	Todos os funcionários que se interessarem.
As Demonstrações contábeis são publicadas? Se sim, onde?	Não	Não
Quem tem acesso ao planejamento estratégico da organização? E os orçamentos?	Os acionistas	A empresa não trabalha com orçamentos específicos.
<b>Responsabilidade Corporativa</b>		
A empresa trabalha em acordo com as questões ambientais?	Sim, ultimamente tiveram várias vivências que alertaram em relação a essas questões ao ponto de trazer assessoria de fora e se preocupar com a oficina para dar um selo de que a empresa não	A 3 ou 4 anos atrás começou a se colocar como uma das principais premissas da empresa. Foi contrato um químico, tem um responsável na empresa por cuidar das questões relativas ao meio ambiente, tem

	está produzindo nada que possa poluir a natureza. É um produto que está se fortalecendo.	contrato com empresas para recolher o lixo tóxico, e os fornecedores que fornecem por exemplo baterias, devem recolher essas baterias
Como está o cuidado com o colaborador?	É uma preocupação intrínseca numa gestão humanística e espiritualista e o maior patrimônio são as almas. Todos têm que tentar ser melhor talento e por isso são dados vários auxílios, são dadas as bases para o colaborador contribuir para a empresa.	Hoje tem 7 horas mês de treinamento por funcionário, poucas empresas têm isso. Fora isso se procura dar a capacidade de trabalhar, tem liberdade de ação. Dão uniforme, tem palestras diversas, cursos, treinamentos, etc.
Questões relacionadas com a exclusão sócio econômica...	A empresa tem a mais de 11 anos o Projeto Pescar, que é um projeto que tem o foco de dar oportunidade aos jovens de virem participar e ter experiência de valores e ter oportunidade de empregabilidade, inclusive foi agraciada a empresa com o maior índice de empregabilidade do Brasil. Tem também a Orquestra Missioneira de Cordas para jovens estudar a música erudita, tem o projeto Ave Missões, que é um trabalho de ecologia onde se faz um trabalho de proteger a fauna e a flora já com 2 livros publicados.	A empresa tem essa preocupação, tem o projeto Pescar, que busca jovens que estão excluídos da sociedade como um todo, essas pessoas recebem aulas de diversos temas para prepará-la para a prática para que saiam da empresa empregadas.
Existe uma harmonização com padrões diferenciados do mercado, gerenciamento eficaz de vulnerabilidade de riscos?	A empresa tem uma limitação de interferir na realidade. Se cada um dentro da sua possibilidade tiver projetos que procurem dar oportunidade a jovens talentosos, a pessoas que queiram se diferenciar, as coisas se multiplicarão e teremos grandes modificações.	
A empresa está envolvida em projetos sociais? Com a comunidade onde está inserida? Se sim, quais?	Sim, Projeto Pescar, Ave Missões, a Orquestra Missioneira de Cordas.	Projeto Pescar, Instituto Estrela Radiante e Orquestra Missioneira.
A empresa tem causas trabalhistas em andamento?	Do jeito que está a legislação trabalhista não tem empresa que não tenha, a empresa pela forma humanista que trabalha, tem poucos casos, são casos pontuais que podem acontecer em qualquer lugar.	Não tem mais que duas ações judiciais de trabalho. Porque a empresa preocupa-se em pactuar e cumprir.
A empresa tem processos ambientais em andamento?	Na questão ecológica tiveram coisas pequenas que foram mais uma maturação para o sentido de se enquadrar nas novas legislações que estão cada vez mais exigentes nesse sentido e teve mais um caráter de incentivar a empresa a se enquadrar nessas práticas que existem hoje.	O químico traça o planejamento dentro das normas.

A empresa tem outros litígios em andamento?	Na parte tributária contra o governo tem.	
Se possível, quais são os percentuais desses processos em relação ao ativo total da empresa?	3 a 5 % do patrimônio líquido nos casos mais agressivos.	

Sobre o princípio da Transparência, os diretores disseram e realmente a empresa tem um site no qual divulgam a história, a missão, a visão, os valores, os projetos sociais e as notícias sobre a empresa. No que diz respeito a equidade os sócios minoritários, desde que atuantes na empresa participam das tomadas de decisões. De acordo com as respostas, as decisões são tomadas em conjunto, sempre discutidas antes, e os sócios que não atuam na empresa não participam das decisões diárias, porém são representados, a empresa não apresentou documentos que possam comprovar essas respostas, porém de acordo com as observações não participante realizadas, os sócios participam ativamente na administração da empresa e qualquer decisão que precisam tomar recorrem um ao outro.

Sobre o princípio da Prestação de Contas, os diretores responderam que a empresa faz a prestação de contas, e sobre quem tem acesso a essas informações, um dos diretores disse que todos os funcionários que se interessarem em conhecer a situação da empresa e o outro disse que somente os gerentes e acionistas tem acesso a essas informações, durante as observações, contatou-se que é realizada uma reunião geralmente a cada quadrimestre para a demonstração dos resultados de vendas e serviços que foi atingido e o que ainda falta para cumprir o objetivo estipulado, no entanto não são apresentadas informações sobre despesas, orçamentos, futuros investimentos, etc. As Demonstrações contábeis não são publicadas e somente os acionistas tem acesso ao planejamento estratégico.

A responsabilidade Corporativa foi o último princípio questionado aos diretores. Sobre esse princípio foram tratados assuntos diversos, e no que diz respeito às questões ambientais, ambos os diretores disseram que ultimamente a empresa está se enquadrando ao máximo nas normas ambientais. Além disso, foi contratado um químico para fazer as avaliações e dar o suporte necessário para as melhorias. Eles não deixaram claro, mas um dos diretores disse que no passado houve questões pequenas que trouxeram maturação para que a empresa se enquadrasse nas legislações que estão cada vez mais exigentes. Há contrato com uma empresa para recolhimento do lixo tóxico gerado pela empresa, esta faz o recolhimento e descarte correto do mesmo.

Quando questionados sobre os cuidados com os colaboradores, o diretor presidente disse que essa é uma preocupação intrínseca na gestão que chama de “humanística e

espiritualista”, o diretor comercial contribuiu dizendo que cada funcionário tem horas de treinamento, além de terem a liberdade de ação em seus setores. De acordo com as observações está sendo implantado, aos poucos, um plano de cargos e salários, porém ainda não está abrangendo todos os setores da organização e embora considerem bom o cuidado com o trabalhador, a empresa possui duas ações judiciais de trabalho, justificada por um dos diretores como pontuais que podem acontecer em qualquer lugar.

A empresa tinha três projetos sociais que auxiliava a comunidade, devido ajustes feitos pela administração o Projeto Pescar, que tinha o foco de dar oportunidade aos jovens para participar e ter experiência de valores e ter oportunidades de empregabilidade foi cancelado temporariamente. O projeto Ave Missões está vigente e é relacionado a ecologia, o objetivo desse segundo projeto é auxiliar na proteção da flora e da fauna, esse trabalho já possui dois livros publicados, e o terceiro projeto é a Orquestra Missioneira de Cordas que dá a oportunidade aos jovens de Santo Ângelo estudar a música erudita de forma gratuita.

No próximo item se procede a comparação da teoria com as práticas de governança dentro da empresa.

### 3.2 COMPARATIVO DAS PRATICAS COM A TEORIA DE GOVERNANÇA

Nesse tópico da dissertação se faz a comparação entre o que preconiza a teoria de Governança Corporativa e as práticas exercidas pela empresa. Esta etapa permite o conhecimento necessário para a proposição de mudanças, aperfeiçoamentos e ou melhorias nas práticas de Governança Corporativa da empresa.

No quadro 06 se mostra resumidamente, os mecanismos e princípios que a teoria sugere como práticas para que a empresa atue visando a harmonização dos interesses entre os públicos da organização minimizando possíveis conflitos. No lado esquerdo do quadro se apresenta o que a teoria preconiza e no lado direito está descrito o que a empresa pratica.



Quadro 06: Comparativos dos mecanismos de governança adotados pela empresa

<b>Mecanismos preconizados pela teoria</b>	<b>Praticados pela empresa</b>
• Assembleia Geral dos Acionistas	• Sim
• Conselho de Administração	• Não
• Auditoria Externa	• Não
• Auditoria Interna	• Não
• Conselho Fiscal	• Não
• Comitês	• Não
• Diretoria/ presidência	• Sim
• Estrutura de propriedade	• Sim
• Sucessão	• Sim
• Conselho de Família	• Não
• Family Office	• Não
• Sistema de Remuneração	• Parcialmente
• Código de Conduta	• Não
<b>Princípios preconizados pela teoria</b>	<b>Princípios praticados pela empresa</b>
• Transparência	• Parcialmente
• Equidade	• Sim
• Prestação de Contas	• Parcialmente
• Responsabilidade Corporativa	• Parcialmente
• Conformidade ( <i>compliance</i> )	• Parcialmente
• Direitos dos Acionistas	• Sim
• Tratamento equânime dos acionistas	• Parcialmente

Dentre os Mecanismos da Governança Corporativa, a teoria sugere que haja uma assembleia geral dos acionistas para que estes deliberem sobre as demonstrações financeiras, sobre o aumento ou não de Capital, sobre reformas no Contrato Social e Estatuto, decidir sobre liquidação, entre outras responsabilidades desse órgão (ANDRADE E ROSSETI, 2011), de acordo com as informações fornecidas pelos diretores da empresa e pelas observações feitas, este mecanismo é praticado dentro da organização, porém não tem documentos que regulamentem isso, apenas são realizadas as atas de cada encontro.

A administração da empresa cabe ao Conselho de Administração e a diretoria executiva. São os membros desses órgãos responsáveis pelo direcionamento estratégico da empresa. A função do Conselho de Administração é orientar a diretoria para que esta consiga maximizar o valor da empresa e os retornos econômicos e financeiros (IBGC, 2009). Na empresa estudo de caso a diretoria, que é formada pelos proprietários, toma as decisões sem o auxílio de um Conselho de Administração.

A empresa estudada também não possui uma auditoria externa, uma auditoria interna e um conselho fiscal. A auditoria externa tem a função de verificar se as demonstrações financeiras estão refletindo a realidade da empresa para que os proprietários tomem suas decisões de forma mais acertada (IBGC, 2009). A auditoria interna tem a responsabilidade de avaliar e monitorar os procedimentos e normas internas, apontar irregularidades encontradas

na organização e sugerir melhoras nos processos (IBGC, 2009). O Conselho fiscal tem por finalidade fiscalizar os atos da administração evitando que estes forneçam pareceres irregulares, e segurando que estão cumprindo seus deveres legais e estatutários (ANDRADE E ROSSETTI, 2011; IBGC, 2009; SLOMSKI et al, 2008).

O Conselho de Família não é praticado pela família proprietária, porém de forma a alavancar o comprometimento dos sucessores com o negócio da família, conforme informações fornecidas pelos diretores da empresa e a observação não participativa realizada, a sucessão é uma preocupação muito grande dessa organização familiar, um tema importantíssimo para a família. Os futuros sucessores têm vivências fora da empresa da família, além de formação acadêmica e especializações. Todos os possíveis sucessores já trabalham na empresa e aqueles que assumirem os cargos de diretoria assumirão por meritocracia, capacidade e conhecimento. O *family office* é um escritório que se destina a cuidar dos interesses da família (WERNER, 2011), mecanismo que também não foi adotado pelas famílias que constituem a empresa.

Os comitês são os mecanismos que contribuem para a transparência e controles da organização. Pode existir um comitê para cada área que a empresa julgar necessário que o tema seja tratado por pessoas com conhecimentos específicos na área estipulada (IBGC, 2009). A empresa estudo de caso não possui nenhum comitê para contribuir com as tomadas de decisões.

De acordo com as análises documentais, as observações realizadas e as respostas das entrevistas, a empresa possui uma estrutura de propriedade mais controlada, ou seja, o controle está nas mãos de um único acionista, o que pode gerar maior monitoramento e cobrança dos gestores, no entanto também pode levar a conflitos com os acionistas minoritários (SILVEIRA,2010).

O sistema de remuneração é um mecanismo que se utiliza do salário, bônus e incentivos a longo prazo para alinhar os interesses entre os gestores e acionistas a longo prazo (HITT, IRELAND E HOSKISSON, 2009), para cumprir esse mecanismo a empresa está começando a implantar o sistema de cargos e salários.

A empresa não possui um código de conduta que é um documento que compromete os administradores e funcionários da empresa. Esse documento deve estar enquadrado na cultura da organização e descrever com clareza os princípios que a fundamentam (IBGC, 2009). Na empresa existem apenas algumas normas que devem ser cumpridas pelos funcionários, e que são apresentadas nos primeiros dias de trabalho. Esse mecanismo contribuiria para a gestão da

empresa de modo geral como também para atender os princípios de *compliance* e responsabilidade social.

Dos sete princípios atribuídos pela teoria, compatíveis com a empresa e considerados necessários para uma boa governança numa empresa familiar, a empresa estudada apresenta de forma satisfatória, a prática de dois deles: a Equidade e os Direitos dos acionistas. O princípio da Equidade diz respeito ao tratamento justo e igualitário de todos os proprietários. Para os diretores, desde o majoritário até o minoritário, todos tem os mesmos direitos e deveres, as decisões são discutidas anteriormente e respeitadas por todos, quanto aos sócios que não atuam na empresa, eles delegam essas responsabilidades para os acionistas ativos. Assim entende-se que o princípio é cumprido pela organização, mesmo que a empresa não tenha um código de ética ou conduta para registrar isso.

As boas práticas de governança afirmam que os agentes devem prestar contas de todos os atos que praticarem (SLOMSKI et al., 2008). A empresa objeto de estudo não publica suas demonstrações contábeis por não ter essa obrigação. Segundo seus diretores, semestralmente são feitas reuniões com toda a equipe de colaboradores onde são divulgados os objetivos e os resultados financeiros da empresa. Apesar disso não cumpre satisfatoriamente o princípio pois deveria prestar contas a todos os interessados na organização.

Quanto à transparência os diretores afirmaram que a empresa estudada é transparente, pois todas as informações que dizem respeito à empresa são divulgadas no site da mesma, incluído sua história, princípios, missão, valores, objetivos, seus projetos e notícias gerais. Porém, considerando que a empresa não divulga suas demonstrações contábeis e seus resultados econômicos e financeiros, então considera-se parcialmente transparente.

A Responsabilidade Corporativa trata de equacionar as questões financeiras, sociais e ambientais da organização. Quanto às questões ambientais, os diretores afirmam que houveram situações que os obrigou a se preocupar com essa questão. Para solucionar alguns problemas e evitar futuros, a empresa contratou pessoas e empresas habilitadas nesse ramo para cuidar dessa questão. Quando questionados sobre processos ambientais, um dos diretores disse que tiveram pequenas questões que servirão para a maturação no sentido de se enquadrar nas novas legislações que estão cada vez mais exigentes, comprova-se através dos contratos com empresas terceirizadas que realmente a empresa está cuidando da questão ambiental.

Em relação aos colaboradores, os diretores afirmaram ter uma preocupação intrínseca. Para eles a gestão do pessoal é humanizada e espiritualista, e consideram as almas o maior

patrimônio, por isso fornecem as bases para que possam contribuir com a organização mais efetivamente. Porém, não existe um plano de carreira e o plano de cargos e salários está em elaboração e implementação

As questões relacionadas com a exclusão sócio econômica, são tratadas com carinho pela empresa, segundo os entrevistados. Ela tem atualmente dois projetos para auxiliar a comunidade: Orquestra Missioneira de Cordas que ensina os jovens estudar a música erudita, e o Projeto Ave Missões que é um projeto voltado a ecologia, que faz um trabalho de conhecimento e proteção da fauna missioneira, esse projeto já tem dois livros lançados. Até o fim de 2016 a empresa tinha ainda o Projeto Pescar, que tinha o foco de dar oportunidade aos jovens de baixa renda de participar e ter experiência de valores e possibilidade de oportunidade de emprego, dentre as empresas que aderiram a esse projeto a organização foi agraciada com o maior índice de empregabilidade do Brasil segundo o diretor presidente, porém no início de 2017 a empresa rompeu o contrato com o Projeto por questões financeiras. Portanto entende-se que a empresa atende ao princípio da responsabilidade social.

A estrutura de Governança Corporativa deve promover mercados transparentes e eficientes e estar em conformidade com o Estado de Direito (OCDE, 2004) diante desse conceito pode-se afirmar que a empresa não cumpre o princípio de *Compliance*, pois possui causas trabalhistas em andamento.

Em tendo-se procedido as análises de conteúdo nos documentos, nas respostas dos diretores nas questões das entrevistas e nas observações não participantes feitas, conclui-se, de modo geral que a empresa cumpre parcialmente as práticas, mecanismos e princípios da Governança Corporativa. Porém para se ter uma Governança estruturada, muitos processos precisam ser criados, aperfeiçoados, melhorados e colocados em prática dentro da empresa.

No próximo tópico se apresenta a proposta de Governança Corporativa para a empresa familiar objeto de estudo.

### 3.3 PROPOSTA DE GOVERNANÇA PARA A EMPRESA FAMILIAR

Para apresentar a proposta de governança corporativa para a empresa familiar sentiu-se necessidade de também apresentar mecanismos para a família. Portanto, dividiu-se a proposição em duas partes: mecanismos para a família e práticas de governança corporativa para empresa familiar.

### 3.3.1 Mecanismos para a família

Apesar de a proposta não tratar de governança de família considera-se relevante a adoção de dois mecanismos para dar suporte à governança da empresa familiar, são eles: o conselho de família e o *family office*.

O conselho de família é um órgão minimamente regulamentado onde são realizadas reuniões de família, são feitas atas e são estabelecidas regras. Nessas reuniões podem ser discutidos e rescendidos problemas relacionados a família, como: carreira dos filhos, problemas e necessidades financeiras, casamentos e separações, problemas de saúde entre outros (LISONDO, 2012). Esse mecanismo pode minimizar conflitos de interesse entre os familiares e, conseqüentemente, dentro da empresa.

O *family office* consiste na constituição de um escritório para cuidar dos interesses da família. Werner (2011, p. 190) define *family office* como um local criado por uma ou mais famílias com vista a administrar os ativos tangíveis e intangíveis da família inclusive aqueles que fazem parte das operações da empresa familiar. O *family office* seria o elo de ligação da gestão familiar com a empresa familiar se dirigindo ao conselho de administração. Esse mecanismo tiraria de dentro da empresa alguns problemas e conflitos, como por exemplo, as questões de sucessão.

A seguir se apresenta a proposta de governança corporativa propriamente dita.

### 3.3.2 Proposta de Governança Corporativa para e empresa familiar

Esse tópico apresenta a proposta de Governança Corporativa para a empresa estudo de caso. A proposta contempla alguns mecanismos e princípios que a empresa já adota e outros que se julga relevantes para a governança corporativa da empresa. Nos próximos parágrafos está apresentada a estrutura de governança considerada adequada para a empresa do ramo agrícola.

A estrutura apresentada nos próximos parágrafos deve ser implantada aos poucos pela organização, levando em conta sua estrutura, tanto cultural como financeira e introduzida juntamente com todos os colaboradores para que seja aderida de forma natural com o passar do tempo.

Como mecanismos de governança corporativa propõe-se: Assembleia Geral dos Acionistas, Conselho de Administração, Auditoria Externa, Auditoria Interna, Conselho Fiscal, Comitês, Diretoria/ presidência, Estrutura de propriedade e Sucessão.

A Assembleia Geral é a reunião dos sócios e é o órgão soberano da sociedade. Dentre as suas competências está deliberar sobre as demonstrações financeiras, aumentar ou reduzir o capital social, reformar o Estatuto ou Contrato Social, decidir sobre casos de fusão, incorporação, cisão, liquidação, entre outros. (IBGC, 2009). Esse mecanismo é adotado parcialmente pela empresa, ele precisa ser melhorado no sentido de ter documentos que regulamentem quando e por que essas reuniões devem acontecer e também os prazos para convocação e realização dela sem todos os sócios estarem presentes.

O Conselho de Administração deve ser implantado na empresa pois é um órgão de deliberação colegiada e obrigatório nas companhias abertas. É o principal componente do sistema de governança, sendo responsável pelo processo de decisão em relação ao seu direcionamento estratégico (IBGC, 2009). Para a CVM (2002, p.4) o Conselho de Administração deve atuar “de forma a proteger o patrimônio da companhia, perseguir a consecução de seu objeto social e orientar a diretoria a fim de maximizar o retorno do investimento, agregando valor ao empreendimento”.

Propõe-se a contratação de uma auditoria externa. À auditoria independente compete verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade. As demonstrações financeiras das sociedades devem ser obrigatoriamente auditadas por auditor externo independente. Este deve reportar-se ao comitê de auditoria e, na sua ausência, ao Conselho de Administração. (IBGC, 2009)

A empresa deve adotar cargos de auditores internos pois a esses cabe a responsabilidade de avaliar e monitorar os procedimentos e normas internas, apontar irregularidades encontradas na organização e sugerir melhorias nos processos. Esse órgão deve estar alinhado com a estratégia da empresa (IBGC, 2009) e normalmente está subordinado ao comitê de auditoria, ou, na falta deste, ao conselho de administração.

Sugere-se também que seja criado um Conselho fiscal que tem por objetivo fiscalizar os atos da administração e seus pareceres, verificando seus deveres legais e estatutários. Ele é como um controle independente para os sócios a fim de agregar valor para a organização. Além disso, o Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes, opinar sobre o relatório anual de administração e denunciar irregularidades e fraudes (ANDRADE e ROSSETTI, 2011; IBGC, 2009; SLOMSKI et al, 2008).

Os comitês contribuem para a transparência e controles da Organização, a empresa não possui Comitês, sugere-se a implantação de comitês de auditoria, de recursos humanos e fiscal para que estas áreas sejam avaliadas e apoiadas por pessoas com conhecimento específico na área. O comitê de auditoria tem a função de supervisionar a gestão dos processos internos, a

efetividade dos controles internos para a produção dos relatórios financeiros protegendo os interesses dos proprietários e dos demais interessados. O comitê de recursos humanos tem como principal função a criação e manutenção de políticas de engajamento e motivação dos funcionários buscando melhorar a competitividade a organização. O comitê fiscal tem a função de orientar os proprietários nas tomadas de decisões em investimentos. De acordo com Andrade e Rossetti (2011, p. 253), a Diretoria Executiva “exerce a gestão das áreas e de negócios da companhia, interagindo com o Conselho de Administração no exercício dos poderes e funções que lhes são atribuídos”.

A empresa tem uma estrutura de capital controladora, estruturas mais controladoras, nas mãos de um acionista controlador - podem gerar um maior monitoramento e cobrança dos gestores. No entanto, também podem levar a conflitos com os acionistas minoritários. Já estruturas de propriedade mais dispersas podem resultar em ações mais líquidas e administração mais profissional, assim como podem gerar conflitos entre agente e principal por dar margem a um poder excessivo nas mãos dos gestores (SILVEIRA, 2010). Para a organização, se propõe a manutenção da estrutura de capital da forma controladora, inclusive porque os atuais proprietários não demonstram interesse em mudanças na estrutura de capital. Além disso, eles vêm aperfeiçoando suas práticas de governança para continuar cumprindo os princípios e valores organizacionais e atendendo aos interesses dos proprietários em primeiro lugar.

A Sucessão- Preparação dos sucessores para a continuidade da empresa, esse mecanismo a empresa também já possui e, considerando-se a formação e o treinamento dispensados aos potenciais futuros gestores, pode-se afirmar que está adequado para aquilo que as boas práticas de governança propõem.

O Sistema de Remuneração é um mecanismo que se utiliza do salário, bônus e incentivos de longo prazo para reforçar o alinhamento de interesses entre gestores e acionistas, pois premia os gestores pelo seu bom desempenho na companhia. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2009, p. 299). Deve-se aperfeiçoar e implantar o plano de carreira que já está sendo avaliado e implementado aos poucos, abrangendo todos os colaboradores no sistema de remuneração variável da empresa.

Também como mecanismo de governança toda a empresa deve ter um Código de Conduta que comprometa administradores e funcionários. O Código deve estar enquadrado dentro da cultura da empresa e descrever com clareza os princípios em que está fundamentado. Esse documento deve abranger o relacionamento entre conselheiros, diretores, sócios, funcionários, fornecedores e todos os demais *stakeholders*.

No quadro abaixo está o resumo dos mecanismos sugeridos para a empresa.

Quadro 07 : Mecanismos sugeridos para a empresa

<b>MECANISMOS PROPOSTOS</b>	
• Assembleia Geral dos Acionistas	Precisa ser melhorado no sentido de ser documentado
• Conselho de Administração	Sugere-se a implantação para auxílio da proteção do patrimônio da empresa
• Auditoria Externa	Sugere-se a contratação para a verificação das demonstrações financeiras
• Auditoria Interna	Sugere-se a implantação para a avaliação e monitoramento das normas internas
• Conselho Fiscal	Sugere-se a implantação para fiscalizar os atos da administração
• Comitês	Sugere-se a implantação de comitês de auditoria, de recursos humanos e fiscal para que estas áreas sejam avaliadas e apoiadas por pessoas com conhecimento específico na área
• Estrutura de propriedade	Propõe a manutenção da estrutura de capital da forma controladora, inclusive porque os atuais proprietários não demonstram interesse em mudanças na estrutura de capital.
• Sucessão	Manutenção do sistema já adotado
• Sistema de Remuneração	Deve-se aperfeiçoar e implantar o plano de carreira que já está sendo avaliado e implementado aos poucos, abrangendo todos os colaboradores no sistema de remuneração variável da empresa
• Código de Conduta	Sugere-se a implantação para o alinhamento e comprometimento de administradores e funcionários.

Como princípios a serem seguidos na proposta de governança corporativa sugere-se: Transparência; Equidade; Prestação de Contas; Responsabilidade Corporativa; Conformidade



(*compliance*) e Direitos dos Acionistas. Todos os princípios propostos, de alguma forma já são cumpridos pela empresa, alguns deverão ser melhorados conforme descrito na sequência.

O princípio da transparência é conceituado por Slomski et al (2008, p. 12) como: A qualidade das informações, principalmente contábeis, com relação à fidedignidade aos fatos socioeconômicos-financeiros no âmbito da corporação, bem como as informações adicionais às exigências legais fornecidas pela companhia, cuja divulgação não seja prejudicial às suas estratégias. Essas informações são apresentadas pela empresa a determinadas pessoas, propõe-se a transparência a todos os *stakeholders* para que o princípio seja totalmente cumprido.

O princípio da Equidade é cumprido pela empresa, esse princípio diz respeito ao tratamento justo e igualitário entre todos os sócios - inclusive minoritários - e demais *stakeholders*, sejam eles colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Todos os acionistas devem ter a oportunidade de obter reparação por violação de seus direitos. Através deste princípio são totalmente inaceitáveis políticas discriminatórias. (IBGC, 2010; SLOMSKI et al, 2008; OCDE, 2004). O direito dos acionistas visa proteger os acionistas. O princípio do Tratamento equânime dos acionistas preconiza o tratamento igualitário entre todos os acionistas, inclusive minoritários e estrangeiros.

Sugere-se que a prestação de contas da empresa seja feita a todos os públicos interessados. Slomski et al (2008, p. 13) salienta que a essência desse princípio “fundamenta-se na prestação de contas que os agentes de governança corporativa devem realizar sobre a sua atuação, respondendo integralmente, por todos os atos que praticarem”. Assim, a empresa não deve satisfações de seus atos apenas aos proprietários, mas também aos demais envolvidos na dinâmica organizacional, assim como os colaboradores, clientes e fornecedores, dentre outros (MITCHELL, AGLE E WOOD, 1997).

Segundo o IBGC (2010, p.19) “os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações”. Para que os princípios da responsabilidade corporativa e da conformidade sejam cumpridos pela empresa, não devem existir as questões judiciais com colaboradores, e as questões ambientais devem estar totalmente organizadas e resolvidas.

Ainda em relação à conformidade, ela se caracteriza quando a estrutura de governança corporativa promove mercados transparentes e eficientes, está em conformidade com o Estado de Direito e articula claramente a divisão de responsabilidades entre as diferentes autoridades de supervisão, regulamentação e execução.

No quadro abaixo é demonstrado resumidamente os princípios sugeridos para a empresa.

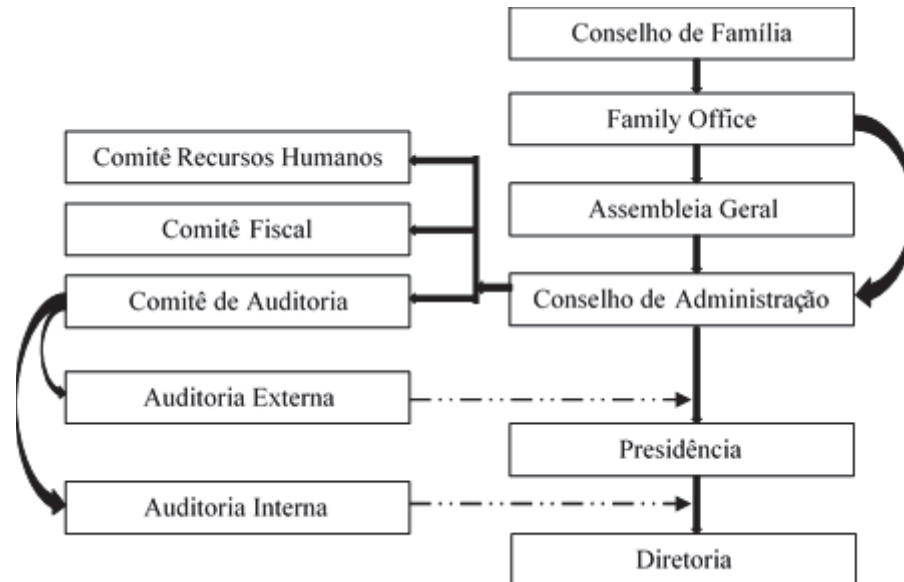
PRINCIPIOS PROPOSTOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparência</li> </ul>	<p>Propõe-se a transparência a todos os <i>stakeholders</i> para que o princípio seja totalmente cumprido.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidade</li> </ul>	<p>È cumprido pela empresa, esse princípio diz respeito ao tratamento justo e igualitário entre todos os sócios - inclusive minoritários - e demais <i>stakeholders</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestação de Contas</li> </ul>	<p>Sugere-se que a prestação de contas da empresa seja feita a todos os públicos interessados</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade Corporativa</li> </ul>	<p>Para ser cumprido não devem existir as questões judiciais com colaboradores, e as questões ambientais devem estar totalmente organizadas e resolvidas.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformidade (compliance)</li> </ul>	<p>Se caracteriza quando a estrutura de governança corporativa promove mercados transparentes e eficientes, está em conformidade com o Estado de Direito e articula claramente a divisão de responsabilidades entre as diferentes autoridades de supervisão, regulamentação e execução.</p>

A seguir apresenta-se a estrutura de Governança proposta para a empresa objeto de estudo.

### 3.3.3 Estrutura de governança para a empresa

A seguir se apresenta a figura 6 que contempla a estrutura de governança proposta para a empresa familiar do ramo agrícola. Nesta figura constam os diversos níveis hierárquicos previstos para a empresa de forma a atender aquilo que se entende como estrutura de governança adequada para a empresa, atendendo ao objetivo da pesquisa.

Figura nº 6 – Organograma da Proposta



Destaca-se que a figura 6 inicia com a parte da governança prevista para a família. Nesta parte tem-se o conselho de família que seria o equivalente a assembleia de família, onde todas as decisões relativas à riqueza da família devem ser discutidas e decididas. Depois disso, as decisões tomadas devem passar para o Family office, que pode ser formado por pessoas da família ou terceirizado, que tem a incumbência de garantir que as decisões tomadas na família sejam norteadoras das decisões tomadas na empresa da família. O elo de ligação entre a família e a empresa familiar acontece pelo *family office* e o conselho de administração, respectivamente.

Na empresa tem-se a assembleia geral onde os sócios deliberam sobre todos os assuntos relevantes da organização, o conselho de administração é orientado pelos comitês de auditoria, recursos humanos e fiscal nas estratégias e tomadas de decisões sobre os assuntos específicos. A auditoria externa verifica as demonstrações financeiras e se reporta diretamente ao comitê de auditoria, e a auditoria interna verifica se os processos e normas internas estão sendo cumpridas adequadamente, sem irregularidades e sugerem melhorias nos processos, caso necessário. Também existe um grau de subordinação da auditoria externa ao conselho de administração, parte estratégica da governança e da auditoria interna com a presidência da empresa, parte executiva da empresa, principalmente quando se fizer necessário medidas tempestivas pelos fatos identificados nos trabalhos de auditoria. A presidência e a diretoria da

empresa são os organismos executores da governança e fazem cumprir as decisões tomadas pelo conselho de administração, que foram orientadas pelos organismos da governança de família.

Na sequência, tem-se as considerações finais desta proposta de governança para empresa familiar do ramo agrícola.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da problemática que a grande maioria das empresas está enfrentando, que é de se adaptar aos novos modelos, métodos e técnicas de gestão para a sobrevivência organizacional no mercado onde atuam, esse estudo buscou identificar qual é a estrutura de Governança Corporativa adequada para uma empresa familiar do ramo agrícola.

Para se atingir o objetivo proposto, procedeu-se um estudo bibliográfico sobre temas relacionados a governança corporativa de empresas familiares, investigação documental e pesquisa de campo por meio de entrevistas informais feitas aos diretores / proprietários da empresa estudo de caso. Por meio de análise de conteúdo procedeu-se a triangulação das evidências teóricas e empíricas, coletadas na própria empresa, e criou-se uma proposta de estrutura de governança corporativa considerada adequada para a empresa familiar do ramo agrícola objeto de estudo nesta pesquisa de dissertação.

Os resultados do estudo apontaram que são necessários dois mecanismos de governança para as famílias: o conselho de família e o *family office*. Esses dois mecanismos contribuirão para a melhoria nos processos de tomada de decisão e controles na empresa familiar, pois poderão minimizar a assimetria de informação, pela deficiência na transparência e prestação de contas organizacional e conflitos de interesse entre os proprietários, inclusive relativos à sucessão na gestão da organização.

Os resultados do estudo também apontam que a estrutura de Governança Corporativa adequada para a empresa familiar, deve contemplar a implantação do conselho de administração, da auditoria externa e interna, do conselho fiscal, e de comitês como de auditoria, de recursos humanos e fiscal. Sugere-se a implantação desses mecanismos para que as decisões sejam pensadas, analisadas e implantadas de forma mais estruturada melhorando a competitividade da organização. Além disso sugere-se a manutenção equidade e dos Direitos dos acionistas e a melhoria da assembleia geral dos acionistas, da sucessão, do sistema de remuneração, da transparência, da prestação de contas, da responsabilidade corporativa, da *compliance* e do tratamento equânime dos acionistas. Esses itens já são tratados pela organização e é importante que sejam mantidos e melhorados pois mantem a empresa bem vista pelos colaboradores

A pesquisa limitou-se a uma empresa familiar do ramo de maquinas e implementos agrícolas, de médio porte situada no município de Santo Ângelo, no Rio Grande do Sul e utilizou-se como método de pesquisa a investigação documental e as entrevistas com os

proprietários para a elaboração da proposta. Portanto para futuras pesquisas sugere-se que se faça estudos em outros ramos de atividades, empresas maiores com capital disperso e também em outros países. Além disso, os pesquisadores poderão utilizar outros métodos de pesquisa o que proporcionaria comparações com esta pesquisa.

Cabe destacar que esta pesquisa contribui com a empresa do ramo agrícola objeto de estudo fornecendo uma proposta de governança corporativa que poderá ser implementada para otimizar os processos de gestão e minimizar eventuais conflitos que possam existir ou surgir. Por fim, este estudo empírico também contribuiu com o avanço do conhecimento na área da Governança Corporativa, principalmente em empresas familiares de médio e grande porte do ramo de maquinas agrícolas, podendo ser utilizado por outros pesquisadores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCHIAN, Armen A; DEMSETZ, Harold. **Production, Information Costs, and Economic Organization**. The American Economic Review, 1972: 777-795.

ÁLVARES, Elismar *et al.* **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2003.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ANGUS, Patricia M. **The Family Governance Pyramid: From Principles to Practice**. The Journal of Wealth Management, 2005: 7-13.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO – BNDES. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html). Visualizado em: 30/11/2015

BERLE, Adolf Augustus, e GARDINER C. Means. **A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada**. São Paulo: Nova Cultural, 1987 [1932].

BERNHOEFT, Renato 1987. **Empresa Familiar- Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. São Paulo, Editora IBECON (Instituto Brasileiro de Educação Continuada).

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

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, 1976. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/16404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16404consol.htm). Acesso em: 27 set. 2013.

CAMERA, Fabiana. ARAUJO, Luis Cesar Gonçalves de. **Análise dos Aspectos Teóricos relacionados à Governança Corporativa que podem contribuir para a Sobrevivência das Pequenas e Médias Empresas Familiares Brasileiras**. V encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Belo Horizonte- MG.2008.

CAMPOS, Maiana Martinez. **Governança Corporativa: Aplicabilidade na Empresa Familiar**. 2006. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006.

CARVALHO, M.C.B. *et al.* **A família contemporânea em debate**. 3 ed. Editora Corez, 2000.

CHINER, Alfonso. **La necesidad de un buen gobierno de la familia em las empresas familiares**. Universia Business Review, 2011: 102-110.

COASE, Ronald H. **The nature of the firm**. Economica: New Series, 1937: 386-405.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. 2002. Disponível em:

<[www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc](http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc)>. Acesso em: 17 set. 2013.

DONNELLEY, Robert G. **A Empresa Familiar**. Revista de Administração de Empresas. Junho de 1967.

DYER JR., W. Gibb. **Examining the “Family Effect” on Firm Performance**. Family Business Review, 2006: 253-273.

DYER JR., W. Gibb. **The Family: The missing variable in organizational research**. Entrepreneurship Theory and Practice, 2003: 401-416.

ESCARDÓ, F. **Anatomia de la Familia**. Buenos Aires, Ateneo, 1955.

FERRARI, Mario; KALOUSTIAN, Silvio. **Família brasileira a base de tudo**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

GERSICK, K. E., DAVIS, J. A., HAMPTON, D. M. M. E LANSBERG. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio.1997

GIARDINI, Federica. **The Concept of “Legal Family” in Modern Legal Systems: A Comparative Approach**. Disponível em:

<http://www.law2.byu.edu/isfl/saltlakeconference/papers/isflpdfs/Giardini.pdf>. Acesso em 21 de 12 de 2013.

GOMES, H.S.R. **Um estudo sobre significado de família**. 1988. Tese de Doutorado, PUC-SP.

GORGATI, Vlamir. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios**. Contribuições da Teoria da Firma. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade, USP, 2000.

GRACIOSO, Francisco. **Ascensão, Declínio e Queda da Empresa Familiar Brasileira**. Revista Marketing, fevereiro de 1998.

HILB, Martin. **A Nova Governança Corporativa: Ferramentas bem-sucedidas para conselho de administração**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Strategic management: Competitiveness and globalization – concepts and cases**. 8 ed. Ohio: Soutj-Western College, 2009.

IEF. **Guía Buen Gobierno en la empresa Familiar**. Instituto de la Empresa Familiar. Madrid: Fundación de Estudios Financieros, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Disponível em:

<http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>. Acesso em: 10 set. 2013.



INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança Corporativa**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>. Acesso em: 6 set. 2013.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure**. Disponível em: <http://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>. Acesso em: 02 set. 2013.

LETHBRIDGE, Eric. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista BNDES, 1997.

LETHBRIDGE, Eric. **Governança Corporativa**. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev809.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev809.pdf). Acesso em: 25 set. 2013.

LISONDO, Valéria Cecília Dorado. **A Continuidade das Empresas Familiares: Governança, Sucessão e Desafios. Trabalho de Conclusão de curso**. Curso de Especialização em Administração para Graduados- FGV.2012.

LÔBO, Paulo. **Direito Civil: Famílias**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MALHEIROS, R. C. C, FERLA, L.A., CUNHA, C.J.C.A. **Viagem ao mundo do Empreendedorismo**, IEA- Instituto de Estudos Avançados, 2005.

MALUF, Adriana Caldas do Rego Freitas Dabus. **Novas Modalidades de Família na Pós Modernidade**.2010. Tese de Doutorado, Faculdade de Direito da USP, São Paulo, 2010.

MITCHELL, Ronald K., BRADLEY R. Agle, WOOD, Donna j. "Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts." *Academy of management review*, 1997: 853-886.

MONTEFERRANTE, Patricia. **Entre la familia y el negocio el desafío de gobernar una empresa familiar**. DEBATES IESA • Volumen XVII • Número 3 • julio-septiembre 2012.

MUSSI, R. B.; TEIXEIRA, M. R.; MASSUKADO, M. S. **A empresa familiar e a sucessão na interpretação do herdeiro**. In: Encontro de estudos organizacionais, 5, 2008, Belo Horizonte: **Anais...** Belo Horizonte: ÉNEO, 2008. CD-ROM.

OLIVEIRA, J. L.; PIMENTEL, T. D.; CAMPOS, E. A. S. **Governança em empresas familiares: um estudo sobre o desenvolvimento não harmônico do eixo propriedade-empresa-família**. In: encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2008. CD-ROM.

OLIVEIRA, Janete Lara de, ALBUQUERQUE, Ana Luiza, e PEREIRA Rafael Diogo. **Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re) arranjando o lugar da família multigeracional**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 2012: 176-192.

OLIVEIRA, Nayara Hakime Dutra. **Família contemporânea**. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/965tk/pdf/oliveira-9788579830365-03.pdf>. Acesso em 23/10/2015.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **OCDE Principles of Corporate Governance**. 2004. Disponível em: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>. Acesso em: 20 set. 2013.

OSORIO, L. C. **Família Hoje**. Editora Artes Medicas, 1996.

PETRY, Luiz Inacio. NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares**. Revista de Contabilidade e Finanças. vol.20 no.49 São Paulo Jan./Apr. 2009.

PRADO, Danda. **O que é Família**, 11 ed. Editora Brasiliense 1989.

PRADO, R.N. **Empresas Familiares- Governança Corporativa, Familiar e Jurídico-Sucessória**. In: PRADO, R.N (Coord.) et.al. **Empresas Familiares Governança Corporativa Governança Familiar Governança Jurídica** São Paulo: Saraiva, 2011.

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

RICCA, Domingos. SAAD, Sheila Madrid. **Governança Corporativa nas Empresas Familiares: Sucessão e Profissionalização**. CLA Editora, São Paulo. 2012.

RODRIGUES, Silvio. **Direito civil: direito de família**. 28. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

ROGERS, Pablo; RIBEIRO, Kárem Cristina de Sousa. **Mecanismos de Governança Corporativa no Brasil: Evidências do Controle pelo Mercado de Capitais**. Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão. v.4, n.2, p. 17-28, jul-dez, 2006.

RUBIO, Jorge Del Picó. **Evolución y actualidad de la concepción de familia. Una apreciación de la incidencia positiva de las tendencias dominantes a partir de la reforma del derecho matrimonial chileno**. Revista Lus Et Praxis, 2011: 31-56.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESA- SEBRAE. Disponível em: [http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar\\_materia.asp?cd\\_noticia=10410](http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410). Acesso em 23/10/2015.

SHLEIFER, Andrei ; VISHNY, Robert W. **A Survey of Corporate Governance**. 1996. Disponível em: <http://scholar.harvard.edu/files/shleifer/files/surveycorpgov.pdf>. Acesso em: 12 set. 2013.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança Corporativa e decisões financeiras no Brasil**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança Corporativa e sucesso empresarial: Melhores práticas para aumentar o valor da firma**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SLOMSKI, Valmor et al. **Governança Corporativa e Governança na Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, Jader. **Gestão de Empresa Familiar: refletindo sobre suas peculiaridades e desafios**. Salvador.FTE, 2002.

VENTURA, Luciano Carvalho. **A empresa Familiar no Brasil e a Governança Corporativa**. Disponível em: [www.levco.com.br/docs/FFI.doc](http://www.levco.com.br/docs/FFI.doc), visualizado em: 08/11/2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2014.

WERNER, R. **Teoria e Prática da Governança Familiar: Aspectos Tangíveis e Intangíveis**. In: PRADO, R.N (Coord) et.al. **Empresas Familiares Governança Corporativa Governança Familiar Governança Jurídica** São Paulo: Saraiva, 2011.

WILLIAMSON, Oliver E. **The vertical integration of production: Market failure considerations**. The American Conomic Review, 1971: 112-123.

WILLIAMSON, Oliver E. **Mercados Y Jerarquías: Sus Análisis Y Sus implicaciones antitruste**. México: Fondo de Cultura Económica, 1975.

SERASA EXPERIAN. **Nascimento de empresas Disponível em:**  
<http://noticias.serasaexperian.com.br/numero-de-novas-empresas-criadas-em-2016-bate-recorde-afirma-serasa-experian/> - visualizado em 09/01/2016

VERSTRAETE, T. (2000). *Histoire d'entreprendre*. Paris: Éditions Management & Societé.

WESTHEAD, P. & COWLING, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31-56.