

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL**

**Luis Eduardo Cofferi**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA, A IMPLANTAÇÃO E A CRIAÇÃO DE  
VALOR EM EMPRESAS FAMILIARES**

**Um estudo de caso múltiplo no Estado do Rio Grande do Sul**

**Porto Alegre**

**2021**

C675g Cofferi, Luis Eduardo.  
Governança corporativa, a implantação e a criação de valor em empresas familiares : um estudo de caso múltiplo no Estado do Rio Grande do Sul / por Luis Eduardo Confere. – 2021.  
91 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2021.  
“Orientador: Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho”.

1. Empresas familiares. 2. Governança corporativa.  
3. Teoria da agência. I. Título.

CDU: 658.11(816.5)

Luis Eduardo Cofferi

Governança Corporativa, a implantação e a criação de valor em  
Empresas familiares no Alto Uruguai do Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada como requisito para  
obtenção do título de Mestre em Gestão e  
Negócios, pelo Programa de Pós - Graduação  
em Gestão e Negócios da Universidade do Vale  
do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr Oscar Rudy Kronmeyer  
Filho

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

---

---

---

*Os líderes podem ser classificados como transformadores, com uma energia adicional para fazer mudanças significativas, fazer isso requer talento e comprometimento da futura geração e suporte ativo dos líderes atuais.*

*O impacto dos valores – 2018*

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, a decisão em fazer o Mestrado é algo realmente transformador. Após concluir a graduação, realizei um estudo de pós-graduação e sempre tive vontade de me aprofundar ainda mais com um Mestrado Profissional na área que hoje sinto ser minha maior vocação, porém não tinha ideia que viveria momentos, experiências e aprenderia muito com pessoas fantásticas.

Neste período acadêmico, muitas pessoas contribuíram e foram importantes na minha formação acadêmica e desenvolvimento profissional. Agradeço todos os professores do Mestrado Profissional e aos meus colegas, com os quais tive o prazer de conhecer e conviver. Em especial àqueles que compartilharam a incrível experiência de viajar a Poitiers, foi realmente incrível. Gostaria de agradecer as empresas que em um momento único e muito difícil disponibilizaram tempo e atenção e participaram a minha pesquisa, sem eles esse trabalho não seria possível, especialmente a figura dos sócios que foram imprescindíveis e tornaram esse trabalho uma experiência fantástica.

Obrigado, pai e mãe, que além de tudo que fizeram por mim não medem esforços para me ajudar a cuidar do meu filho Luigi Pietro. Por fim, um agradecimento especial ao meu orientador, que trouxe contribuições importantes para que o trabalho fosse concluído.

Foi muito bom ter o apoio de todas essas pessoas especiais!

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo uma pesquisa e estudo sobre a implementação da governança corporativa e adoção de práticas de governança corporativa em empresas familiares do norte do Rio Grande do Sul, em um momento de mudanças tecnológicas, políticas, demográficas e econômicas.

Neste cenário desafiador e transformador, as próximas gerações de líderes de empresas familiares encaram maiores desafios - e oportunidades - do que seus pais e avós jamais poderiam ter imaginado.

Considerando que a significativa maioria das empresas são empresas familiares no universo de empresas gaúchas e brasileiras, o estudo do tema Governança Corporativa, a implantação e a criação de valor em empresas familiares tem relevante impacto potencial na qualidade da gestão deste universo de empresas. A metodologia escolhida foi a de estudo de caso múltiplo, pois assim tornou-se possível estudar diferentes realidades das empresas familiares gaúchas. Cada caso é apresentado e analisado, mas destacando-se as diferenças e similaridades que geram aprendizado sobre o tema. Foram aplicados questionários, realizada a análise de documentos internos e entrevistas em profundidade, com proprietários, familiares e gestores. Os resultados obtidos proporcionaram apresentar quais práticas de governança corporativa foram implementadas nas quatro empresas estudadas e quais os impactos com sua não implementação.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar. Governança Corporativa. Teoria da Agência.

## ABSTRACT

This work aims to research and study the implementation of corporate governance and the adoption of corporate governance practices in family businesses in the north of Rio Grande do Sul, at a time of technological, political, demographic and economic changes.

In this challenging and transformative landscape, the next generations of family business leaders face greater challenges – and opportunities – than their parents and grandparents could ever have imagined.

Considering that the significant majority of companies are family businesses in the universe of companies from Rio Grande do Sul and Brazil, the study of the theme Corporate Governance, the implementation and creation of value in family businesses has a significant potential impact on the quality of management of this universe of companies. The methodology chosen was the multiple case study, as this made it possible to study different realities of family businesses in Rio Grande do Sul. Each case is presented and analyzed, but highlighting the differences and similarities that generate learning on the subject. Questionnaires were applied, internal documents were analyzed and in-depth interviews were conducted with owners, family members and managers. The results obtained showed which corporate governance practices were implemented in the four companies studied and the impacts of their non-implementation.

**Keywords:** Family business. Corporate Governance. Agency Theory.

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - Entrevistas .....	46
TABELA 2 - Empresas .....	48
TABELA 3 – Avaliação dos “8 P’s” .....	51

## **LISTA DE IMAGENS**

IMAGEM 1 – Etapas do estudo .....	41
IMAGEM 2 - Governança .....	18

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>09</b>
<b>1.1 Problema</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>13</b>
1.2.1 Objetivo geral .....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>14</b>
<b>1.4 Delimitação do tema</b> .....	<b>14</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1 Empresa familiar</b> .....	<b>17</b>
2.1.1 Contextualização.....	17
<b>2.2 Governança Corporativa</b> .....	<b>24</b>
2.2.1 Contextualização.....	24
2.2.2 Teoria da Agência .....	29
2.2.3 Governança Corporativa em empresas familiares .....	31
2.2.4 Práticas de Governança Corporativa .....	34
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>40</b>
<b>3.1 Modalidade e delineamento da pesquisa</b> .....	<b>40</b>
<b>3.2 Etapas do estudo</b> .....	<b>42</b>
<b>3.3 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa</b> .....	<b>43</b>
<b>3.4 Coleta de dados</b> .....	<b>44</b>
3.4.1 Protocolo para o estudo de caso.....	43
<b>3.5 Contexto da Pesquisa</b> .....	<b>45</b>
<b>3.6 Técnica de coleta de dados</b> .....	<b>46</b>
3.6.1 Entrevista em Profundidade .....	46
3.6.2 Pesquisa Documental (Desk Research) .....	49
3.6.3 Análise de Dados .....	49
3.6.4 ÉTICA NA PESQUISA CIENTÍFICA .....	50
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>52</b>
4.1 “Padrões teóricos da Governança Corporativa”.....	52
4.2 Elementos da Governança Corporativa .....	60
4.2.1 Alinhamento da Estratégia da Organização .....	60
4.2.2 Perenidade nas Organizações.....	61

4.2.3 Empreendedorismo.....	64
4.2.4 Gestão de Riscos e Teoria da Agência.....	65
4.2.5 Aprendizado Contínuo.....	66
4.2.6 Papel da Liderança.....	67
4.2.7 Pessoas.....	68
4.2.8 Comunicação.....	69
4.3 Governança Corporativa no Processo de Implementação.....	70
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>73</b>
<b>5.1 Implicações Gerenciais .....</b>	<b>74</b>
<b>5.2 Limitações de estudo e Possibilidade de Estudos Futuros .....</b>	<b>81</b>
<b>6 CONCLUSÕES.....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo 1- Questionário de Perguntas em Profundidade.....</b>	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>86</b>

## 1. INTRODUÇÃO

*“O século XIX foi a era dos empreendedores, do lançamento das bases de formação do novo mundo corporativo. O século XX foi a era do Gerenciamento do surgimento de uma nova classe – a direção executiva dos grandes conglomerados. O século XXI será a era da Governança Corporativa, da definição da forma pelo qual a estratégia será definida e o poder será exercido em todas as corporações do mundo”.*

*(Rolf Carlsson)  
Rossetti( 2014 p.)*

Com as mudanças na ordem global, o ambiente de negócios das grandes companhias se transformou substantivamente. Ocorreram consolidações setoriais, estabelecendo novas estruturas de competição e, com isso tudo ocorrendo simultaneamente, o ambiente de negócios tornou-se mais complexo, exigindo mais rapidez e profundidade nas mudanças.

As organizações precisam demonstrar um nível maior de governança, planejamento estratégico mais sólido e modelos de negócios mais flexíveis, para lidar com inovações tecnológicas, as empresas familiares precisam fazer avanços em competências digitais de maneira rápida e eficaz.

As razões internas que mais tem levado à adoção das práticas de governança corporativa também podem ser vistas em três notáveis mudanças. As mudanças societárias, o realinhamento estratégico e os reordenamentos organizacionais.

Um dos resultados desse conjunto interativo de razões tem sido a assimilação e a internalização de boas práticas de governança corporativa. A adoção dessas práticas é interpretada como um dos movimentos mais importantes do sistema capitalista, do novo mundo corporativo e da ciência da administração. (ROSSETI, 2014).

Governança corporativa, em épocas revisionistas como a vivenciada em todas as partes do mundo, geralmente, resultam em avanços, não obstante, possam por vezes provocar sentimentos de frustração e preocupações, mas são épocas de oportunidades que, se bem identificadas e capturadas, podem levar à construção de um futuro melhor.

Veículos das conquistas, dos avanços materiais e do desenvolvimento, as grandes corporações de negócios alcançaram uma dimensão e uma importância sem paralelos na história das civilizações. Suas responsabilidades estão também aumentadas, em meio a uma nova ordem que se mostra mais complexa, oscilante e

volátil.

Vive-se em um estágio do fortalecimento da Governança Corporativa, que seguramente se tornará, com seu aperfeiçoamento, disseminação e prática, um dos pontos centrais da dinâmica empresarial do Século XXI. Neste momento, é fundamental que se disponibilizem informações de qualidade, que se formalizem conceitos adequados e úteis para a boa governança das corporações e se construam modelos funcionais e eficazes de alta gestão.

Uma boa governança certamente contribui para tornar os negócios mais seguros e menos expostos, claro que não se trata de um recurso que, isoladamente evitará sobre e subprecificações, dilapidação de patrimônios pessoais e coletivos, destruição de valor e movimentos históricos de ascensão e queda de grandes empreendimentos; desde mudanças em estruturas de concorrência, até dissidências tecnológicas e rupturas comportamentais.

As empresas familiares formam a maioria predominante das empresas em todo o mundo. Casais juntam suas economias e dirigem lojas em conjunto, irmãos e irmãs aprendem o negócio dos pais desde a infância. O sucesso e a continuidade das empresas familiares são o sonho de grande parte da população do mundo. Empresas familiares existem há mais de dois mil anos (GERSICK *et. al.*, 1997).

No Brasil, a origem das empresas familiares está relacionada ao período de colonização portuguesa, tendo em vista que as capitânicas hereditárias foram a primeira modalidade de empreendimento familiar (MARTINS *et. al.*, 1999). Muitas organizações familiares sobrevivem por décadas, mas um número ainda maior se desintegra, seja por conflitos internos, estratégias de negócios mal delineadas ou pela ausência de planejamento de sucessão. (GRZYBOVSKI, 2002).

As empresas familiares centram-se predominantes entre empresas de médio e pequeno porte. Entretanto, em muitos mercados, a maioria das empresas de grande porte tem uma família como seu acionista controlador, como é o caso das empresas do mercado brasileiro (SANTOS e LEAL 2007). Existem empresas familiares que há mais de quarenta, cinquenta ou até mesmo mais de cem anos são comandadas pelos descendentes diretos das famílias que as fundaram.

A empresa familiar apresenta uma série de problemas intrínsecos à sua natureza, o que pode refletir em um ciclo de vida inferior ao de outras organizações. (STAVROU, 1999). Ao comparar as empresas familiares com outras organizações, Chua *et. al.* (1999) defendem que, no nível mais básico, o que diferencia essas

organizações é a influência significativa da família na tomada de decisão e nas operações. Mais do que em outras organizações, os valores são fundamentais para o sucesso, o comprometimento e a longevidade dessas organizações. A complexidade em organizações familiares tende a ser maior porque, além de lidar com oportunidades e outros requisitos comerciais que são comuns a outras organizações, essas empresas devem considerar as necessidades e os desejos da família proprietária. (WARD, 2002). De acordo com SARDESHMUKH e CORBETT (2011), uma razão do insucesso das empresas familiares se deve à falta de disposição de fundadores e sucessores para a mudança.

Os movimentos históricos de fortalecimento da governança corporativa não serão interrompidos, contrariamente até, deverão ser mais robustecidos. Se de um lado, ainda se observam nos mercados questionamentos e cobranças, de outro lado, estão em pleno curso processos de construção, em busca não só de maior regulação por forças externas, mas também de autorregulação no interior das companhias, afinal, o capitalismo, o mundo corporativo e a ciência da administração são categorias históricas em permanente coevolução Rosetti (2014).

De acordo com o IBGC (2016), a governança corporativa em empresas familiares adquire uma complexidade ainda maior, quando comparada a outras empresas, em razão da influência de questões familiares sobre a condução dos negócios. Além dos relacionamentos e potenciais conflitos entre executivos, conselheiros e acionistas, que são inerentes a qualquer modelo de governança corporativa, essas empresas apresentam peculiaridades como o relacionamento entre os parentes, os sentimentos envolvidos entre os familiares e a sucessão de lideranças e transição entre gerações.

Um dos grandes desafios para o desenvolvimento do tema da governança corporativa em empresas familiares é a diversidade de características e modelos adotados por essas empresas em todo o mundo (ASTRACHAN *et. al.*, 2002; DAWSON; MUSSOLINO, 2014).

Segundo MILLER e BRETON-MILLER (2006), os sistemas de governança são importantes condutores de comportamento e desempenho em empresas familiares. Muitas dessas empresas estabelecem uma estrutura de governança para a família e para os negócios, e entre os objetivos estão o de melhorar os mecanismos de controle dos negócios e o de organizar a comunicação e o relacionamento entre os proprietários da família e os executivos de negócios. Ao definir regras para as relações

entre família, propriedade e gestão, as práticas de governança corporativa podem minimizar os problemas de agência e as externalidades (BRENES *et. al.*, 2011).

No Brasil, a governança corporativa ganhou maior destaque nas últimas duas décadas, com o surgimento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado em 1999. O IBGC exerce atualmente um papel relevante na disseminação dos conceitos e das boas práticas de governança corporativa.

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo investigar e explorar as empresas que desenvolveram o processo de profissionalização, o trabalho que foi realizado na inovação e na competitividade dos negócios, o compromisso, o que está sendo realizado em uma era de disrupção tecnológica, as premissas que podem ter servido bem a uma empresa familiar ao longo de uma ou duas gerações talvez não resistam aos desafios atuais. Nesta dissertação a escolha pelo método de estudo de caso se deu por ser uma estratégia importante para pesquisa empírica qualitativa e que permite uma investigação aprofundada de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Aprofundar a investigação das organizações familiares promove a compreensão sobre a dinâmica, presente dentro das configurações da empresa, usando uma variedade de lentes (IBGC 2016), o que possibilita múltiplas facetas do fenômeno a ser estudado em quatro empresas familiares no Rio Grande do Sul.

## **1.1 Problema**

Nesta

Ao pesquisar as diferentes abordagens que envolvem os temas governança corporativa, teoria da agência, empresa familiar, desenvolvimento social econômico do Alto Uruguai Gaúcho, foi possível perceber a complexidade dos assuntos e conhecer estudos empíricos que abordam questões como as características das empresas familiares, a influência da família na gestão, governança e os desafios que estão enfrentando nas empresas e o desempenho de CEOs da família e executivos externos à família que serviram de inspiração para a definição do problema de pesquisa, que é: “Como implementar a governança corporativa em empresas familiares do Rio Grande do Sul, ?”

Ao pesquisar as diferentes abordagens que envolvem os temas governança corporativa, empresa familiar, a profissionalização das empresas, foi possível perceber a complexidade dos assuntos e conhecer estudos empíricos que abordam questões como as características das empresas familiares (PETRY; NASCIMENTO,

2009), a influência da família na gestão e governança das empresas (PWC, 2018) e o desempenho de CEOs da família e executivos externos à família (MILLER *et. al.*, 2014).

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo geral

Propor práticas de governança corporativa que possam ser adotadas em empresas familiares de capital fechado do Alto Uruguai Gaúcho.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar o modelo de Governança Corporativa e quais praticas estão presentes nas empresas estudadas
- Identificar e compreender os impactos da adoção e implementação das práticas, relacionando com os aspectos elementares da Governança Corporativa
- Elaborar uma proposta de um conjunto de recomendações de aplicação prática de Governança Corporativa

## **1.3 Justificativa**

O ganho patrimonial pode advir de uma empresa, mas também do sucesso de uma carreira artística, esportiva ou executiva, entre outras possibilidades. Além disso, tipicamente o objetivo de quem amealhou tal fortuna não se limita à riqueza material. O aspecto financeiro é crucial e basilar para esse sucesso, mas não é o único, também é importante preservar e fortalecer os laços afetivos, educar e preparar as gerações futuras e mediar a interação dos seus integrantes com a sociedade financeira estabelecida também são requisitos relevantes para o sucesso empreendedor (AZEVEDO *et. al.*, 2019).

Conforme IBGC (2018), as empresas familiares são maioria no Brasil e compreendem grande diversidade em sua natureza jurídica, porte, composição acionária, maturidade, entre outras características. Essas organizações enfrentam

desafios próprios, tais como: a necessidade de planejamento da sucessão da propriedade e da gestão; a delimitação clara entre a propriedade do capital e a gestão da empresa; proteção, avaliação e eventual liquidez de seus ativos; a qualidade e o acesso às informações aos sócios que não participam da gestão, e a formalização de processos, incluindo o de gestão estratégica (IBGC, 2018).

Nesse sentido, essas empresas merecem recomendações específicas as suas realidades e necessidades. Em 2018, acompanhando este movimento, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) lançou seu primeiro caderno de boas práticas para governança corporativa de empresas de capital fechado. Em 2019, lançou o caderno de Governança Corporativa da Família Empresária. Esses materiais específicos sobre empresas familiares são importantes, pois a governança corporativa nessas empresas enfrenta complexidades e desafios próprios, diferentes daqueles enfrentados por corporações não controladas por famílias.

O conhecimento acerca dessas teorias e estudos reforçou o interesse pelo tema. Com essas descobertas, surgiu o interesse de pesquisar a governança corporativa com ênfase nas empresas familiares de capital fechado, que é clássico nas empresas gaúchas e sim criar valor sustentável as empresas analisadas.

Portanto, mostra-se crucial a colaboração de uma pesquisa, que possa apresentar contribuições relevantes ao ambiente acadêmico e profissional, permitindo servir de base assim para outras empresas ante ao ambiente acadêmico e profissional, visto que se trata de um tema ainda em desenvolvimento no país. Líderes empresariais e pesquisadores poderão, a partir desta pesquisa, entender melhor e ter mais elementos sobre a adoção das práticas de governança corporativas.

#### **1.4 Delimitação do Tema**

O universo de estudo é composto por empresas familiares fundadas no Rio Grande do Sul, de médio e grande porte, pertencentes aos setores da indústria alimentícia, agronegócios, cadeiras profissionais e metal mecânica. As organizações selecionadas apresentam receita líquida anual entre milhões e são classificadas como empresas de médio e grande porte, conforme a classificação do BNDES (2019).

A delimitação do tema considerou que as empresas familiares representam uma parcela substancial da economia brasileira. Nas economias capitalistas, a maioria

das empresas se inicia por meio da vontade de seus idealizadores, empenho e investimento de empreendedores familiares (GERSICK, *et. al.*, 1997). No Estado do Rio Grande do Sul, a importância das empresas, que têm sua origem familiar, pode ser vista com a presença de grandes companhias como, Cavaletti Cadeiras Profissionais, Comil, Randon, Tramontina, Peccin e Grupo Master Supermercados, exemplos deste empreendimento familiar.

Diante do tema proposto, esta dissertação está delimitada ao estudo das relações entre a Governança Corporativa e a implantação das “práticas de governança corporativa na criação de valor sustentável nas empresas. De acordo com Rossetti (2014), o avanço tecnológico e as alterações no mercado implicam em constantes transformações na competitividade dos produtos, portanto a Governança Corporativa cria e protege o valor das corporações.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

A revisão de literatura do presente estudo está organizada em dois principais eixos. No primeiro é abordada a governança corporativa (ROSSETTI; ANDRADE, 2014; BERLE; MEANS, 1984; IBGC, 2018 e 2019).

Na seção, o tema da governança corporativa é apresentado, conforme sua origem (ROSSETTI; ANDRADE, 2014), os fatores determinantes para seu desenvolvimento (BERLE; MEANS, 1984), assim como as definições e pilares da governança corporativa (IBGC, 2019). Ao final desta seção, a governança corporativa em empresas familiares é abordada, trazendo temas específicos, alinhados a realidade dessas organizações, apresentando assim as peculiaridades da governança nessas empresas (Pieracciani Valter, MSC.,2020) (GERSICK et al., 1997); (IBGC, 2006, 2014, 2016); PWC 2018 (Pesquisa Global sobre empresas Familiares); Métricas de Governança Corporativa de Empresas de Capital Fechado (2019).

Por fim, são apresentadas as práticas de governança corporativa. Elas têm como objetivo fundamentar e direcionar as empresas para o novo ambiente que se aproxima a chamada era digital.

### **2.1 Empresa Familiar**

O primeiro pilar teórico a ser fundamentado diz respeito às empresas familiares, que formam o tipo de organização analisada neste estudo. Para que se possa desenvolver o tema da governança corporativa nestas empresas, entende-se que antes é preciso fundamentar e contextualizar as características dessas organizações.

#### **2.1.1 Contextualização**

Para Handler (1989) definir a empresa familiar é o primeiro desafio enfrentado pelos pesquisadores.

A empresa familiar é uma instituição gerida e controlada, na sua maioria, por uma ou mais famílias das quais dois ou mais membros participam ativamente desses processos, principalmente como membros da diretoria (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

Outras definições serão consideradas sob o ponto de vista de investigação para análise de como as famílias influenciam na governança corporativa e na gestão das empresas. De modo geral, há duas vertentes principais nas quais são baseadas as diferentes definições de empresas familiares: a propriedade e a forma como se dá a relação entre família e empresa (CASTRO *et. al.*, 2001). Alinhado ao propósito deste estudo, a definição de empresa familiar de Ussman (2004) está relacionada à teoria dos sistemas, na qual a família e a empresa possuem seus próprios objetivos e regras, gerando assim, com frequência, problemas, conflitos entre as partes e confusões de papéis.

O envolvimento familiar ocorre quando há, pelo menos, um membro da família em uma posição de gerência, ou quando há diferentes gerações proprietárias trabalhando na empresa. Além disso, são relevantes, a extensão e a maneira como a família se envolve e influencia no desenvolvimento da empresa (ASTRACHAN *et. al.*, 2002).

As empresas familiares apresentam características singulares. Entre as consideradas positivas, cita-se o fato de que os líderes familiares permanecem em seus cargos por períodos mais longos, o que acaba por ajudar na continuidade e estabilidade dos negócios (WARD, 2002). Além de rentabilidade, é a continuidade a longo prazo, que disciplina as empresas para buscar crescimento. Ainda segundo Ward (2002), em muitos casos, os funcionários e executivos são mais leais, como resultado do relacionamento de longo prazo com a família. Muitas vezes, esses empresários descrevem os funcionários como uma extensão da família e cultivam essas relações como parte natural da cultura corporativa da empresa. (WEISHAUPT 2017).

As características e formas de organização das empresas familiares configuram-se em função de interesses mútuos, tanto em termos estratégicos, quanto em relação aos propósitos da família. Normalmente, essas empresas são bem-sucedidas quando há consciência por parte dos proprietários de que a administração deve ser profissionalizada. (RICCA, 1993). As condições determinadas e o equilíbrio entre os interesses individuais, familiares e organizacionais podem ser a chave para a sobrevivência das empresas familiares durante o período em que ocorrer o processo de transição de membros da família proprietária na gestão da empresa. (BETHLEM, 1999). Disputa pelo poder entre herdeiros, desentendimentos entre familiares, falta de liderança, sucessores não capacitados, ausência de unidade de comando e morte do

fundador são apenas alguns dos problemas, listados por Gueiros e Oliveira (2000), pelos quais as empresas familiares podem passar durante o período sucessório.

Davel *et. al.* (2000) sugerem três pontos relevantes em relação a este aspecto: o planejamento e o controle de atividades relacionadas à sucessão; o relacionamento pessoal dentro da família e entre os membros familiares e não familiares da empresa (importância da confiança e comunicação entre os membros da família, como uma forma de identificar rivalidades e conflitos entre irmãos); e, finalmente, o nível de preparação dos herdeiros (habilidades administrativas e negociais e conhecimento da empresa). A fim de contextualizar as características das empresas familiares utiliza-se a pesquisa realizada pela PWC (2018), a Pesquisa Global sobre empresas familiares chega num momento de extraordinária transformação. A tecnologia digital está revolucionando indústrias inteiras; a sustentabilidade tornou-se essencial para a condução dos negócios; no mundo corporativo e no financeiro, conquistar a confiança nunca foi tão importante; e a geração do milênio representa uma mudança demográfica permanente.

Depois de pesquisar cerca de 3 mil empresas familiares em 53 territórios foi possível provar que as empresas familiares - erguidas em torno de valores fortes e um propósito ambicioso - têm uma vantagem competitiva em tempos de disrupção que produz resultados reais. Por isso, acredita-se que existe uma enorme oportunidade para as empresas familiares começaram a gerar ganhos reais a partir de seus valores e propósito, adotando uma abordagem ativa que os transforme em seu ativo mais valioso.

Crescimento e como sustentá-lo constatou a boa saúde das empresas familiares, que registram seu nível mais alto desde 2007, mesmo assim, há um sentimento desconfortável entre muitas dessas organizações quanto à dificuldade de mapear a trajetória de crescimento nos próximos dois anos, por causa do importante conjunto de desafios que elas enfrentam.

Ainda segundo a pesquisa, a expectativa é que as receitas continuem crescendo para a grande maioria das empresas (79% no Brasil e 84% no mundo), sendo 10% das brasileiras e 16% das globais.

Ao todo 64% das empresas brasileiras (69% das globais) registraram crescimento de receita nos 12 meses anteriores à pesquisa, em comparação com 42% (64% no mundo) no mesmo período que antecedeu a pesquisa de 2016.

Esses dados refletem o que foi identificado pelo pesquisador no recorte de empresas familiares da Pesquisa Anual Global com CEOs da PWC em 2018; na qual uma maioria expressiva de líderes executivos dessas organizações afirmaram estar confiante ou muito confiante, em relação às perspectivas de crescimento para os próximos 12 meses seguintes (PWC, 2018), pesquisa global sobre empresas familiares.

No entanto, há um sentimento incômodo entre as empresas entre muitas empresas familiares quanto à dificuldade de mapear a trajetória de crescimento para os próximos dois anos por causa do importante conjunto de desafios a serem enfrentados. Ambiente econômico, inovação, regulação, corrupção e concorrência doméstica são os principais desafios citados pelas empresas brasileiras. No mundo, além da inovação, ambiente econômico e concorrência doméstica, destacam-se também o acesso às habilidades e competências certas e à digitalização, regulação e corrupção aparecem apenas no 7º e no 14º lugar na lista global, respectivamente, além disso, mais empresas sentem vulneráveis à disrupção digital (36% no Brasil; 30% no mundo) do que na pesquisa de 2016 (30% no Brasil e 24% no mundo). Os participantes demonstraram preocupação com o surgimento repentino de empresas capazes de superar negócios solidamente estabelecidos.

Os resultados globais da pesquisa mostram que as empresas familiares na primeira geração superam claramente as administradas pelas gerações seguintes quanto à capacidade de atingir um crescimento de dois dígitos. Isso enfatiza a importância de equilibrar a continuidade do modelo de negócios com o apetite da disrupção.

Conciliar otimismo e preocupação é naturalmente um desafio. As empresas familiares capazes de perseguir ativamente valores e seu propósito e elaborar um plano estratégico claro mostram como fazer isso, segundo a pesquisa. Os participantes em todo o mundo que registram crescimento anual igual ou maior que 10% tendem a ter atributos coerentes; 84% dizem ter uma percepção clara de valores e propósitos acordados, em comparação com 76% entre as que tiveram crescimento mais lento. Quase dois terços (63%) dizem que pretendem fazer avanços significativos em termos de competências digitais (contra 54% das empresas que registram

crescimento mais lento) 55% tem um plano estratégico totalmente orçado, formalizado e documentado (em comparação com 46% do grupo com crescimento mais lento). Isso confirma que vale a pena adotar uma abordagem ativa em relação aos valores e propósitos.

Também vale a pena planejar com antecedência. O planejamento estratégico de médio prazo - para um período de três a cinco anos - costuma ser uma das peças mais importantes, ausentes no quebra-cabeça das empresas familiares.

Participantes se enquadram em três grupos:

- O primeiro que representa 21% do total (no Brasil e no mundo), sequer tem um plano estratégico, esses participantes parecem estar mais focados em manter “o barco flutuando” do que perguntar: onde ele está indo?;
- O segundo grupo represente 30% do total, essas empresas têm um plano em mente, mas ele não é muito avançado, pois não explicita custos ou métodos para alcançar os objetivos da empresa. Juntos, esses dois primeiros grupos representam pouco mais da metade das empresas pesquisadas e, de modo geral, tendem a ficar para trás com o tempo;
- O terceiro grupo (os 49% restantes) representa aqueles que têm um plano de médio orçado, formalizado e documentado. Dentro dele, têm-se subgrupos (36%) de “planejadores altamente estratégicos” que também tem indicadores chaves de desempenho (KPIs) financeiros e não financeiros. Existe uma correlação entre esses planejadores altamente estratégicos constituem 56% das empresas com alto nível de filantropia; 53% das que têm plano de sucessão sólido, documentado e comunicado; 46% das que têm faturamento anual acima de U\$\$ 100 milhões, 42% das que registram crescimento de dois dígitos; e 41% daquelas que apresentam alto foco em tecnologia digital.

Os planejadores altamente estratégicos traduzem seus objetivos estratégicos em práticas cotidianas e desenvolvem hábitos que, com o tempo, criam um legado diferenciado.

Definição do papel da empresa com base em cinco princípios (Edelman Trust Barometer, relatório especial sobre Empresas Familiares de 2017).

As empresas geralmente publicam seus princípios e valores em sites próprios e materiais de marketing. Os princípios são qualidade, responsabilidade, reciprocidade, eficiência e liberdade.

Com a complexidade crescente das decisões e o ritmo acelerado das mudanças, as empresas familiares precisam adotar diretrizes e ferramentas para documentar seus valores e assim tomar decisões melhores. Aquelas que tornam seus valores e propósitos explícitos e mensuráveis, e os incorporaram em planos estratégicos, têm melhores retornos e maior longevidade, mostra a pesquisa (Edelman Trust Barometer, PWC, 2018).

Os valores de uma empresa são crenças e princípios operacionais que guiam o comportamento da liderança e dos funcionários. Esses conceitos geralmente se manifestam na cultura da empresa.

Eles afetam não somente o que uma empresa diz, mas também o que ela faz, por exemplo, uma empresa familiar pode concordar coletivamente com a necessidade de investir na comunidade, como também pode concordar com a necessidade de confiança e coesão entre os membros da família e seus colaboradores. Os valores genuínos se incorporam à prática cotidiana; nas transações realizadas, nos fornecedores contratados, nos produtos e serviços lançados e na maneira de gerenciar seus colaboradores.

Sobre as diferentes perspectivas que envolvem as empresas familiares, 66% dos participantes no Brasil acreditam que as suas estratégias familiares e de negócios estão totalmente alinhadas. Segundo PWC (2016), apenas um terço das empresas familiares brasileiras planeja passar o controle total (gestão e propriedade) para a próxima geração. Duas em cinco planejam passar a propriedade, mas trazer um gestor profissional externo. Entre as empresas familiares brasileiras, 54% visualizam a necessidade de profissionalizar o negócio e consideram uma prioridade-chave para os próximos cinco anos. Em relação à gestão da empresa, 46% acreditam que a profissionalização do negócio é um desafio-chave para os próximos 5 anos. Sobre o plano de sucessão, 43% das empresas no mundo não o possui, enquanto no Brasil, é possível encontrar em 19% das empresas. Um dado positivo é que a taxa brasileira quase dobrou no período de dois anos - o percentual era de 11% em 2014.

Na perspectiva dos valores e cultura da empresa, a grande maioria (83%) acredita ter cultura e valores mais fortes que outros tipos de organização. Entre os pesquisados, 62% afirmam cuidar melhor de seus funcionários do que as outras

empresas (PWC, 2016). Conforme pesquisa, as empresas familiares são um exemplo clássico de capital paciente e representam um contrapeso à visão de curto prazo de muitas empresas com ações negociadas em bolsa. A maioria das empresas (73%) considera que o sucesso significa mais do que simplesmente lucro e crescimento. Contudo, apenas 28% dos entrevistados afirmam tomar decisões pensando no longo prazo. Na perspectiva financeira, financiar o crescimento é um desafio para 71% das empresas familiares. Para as que pretendem crescer agressivamente, a maioria emprega capital próprio. Algumas empresas optam por esse caminho, pois preferem o autofinanciamento à dependência de bancos ou investidores externos que talvez possam interferir no controle da empresa.

Muitas empresas familiares conseguem construir um negócio de exportação bem-sucedido, mas, de forma geral, o resultado não é encorajador. No Brasil, as exportações representam apenas 8% do volume de vendas das empresas familiares. Embora o cenário atual de exportação não seja otimista, a maioria das empresas estima dobrar esse percentual nos próximos cinco anos (PWC, 2016).

A maioria (57%) acredita que continuará se apoiando em seus principais produtos e serviços nos próximos cinco anos. Segundo Davis (2018), uma das habilidades menos apuradas nas empresas que precisa se desenvolver: a agilidade para praticar o desapego e repensar os negócios da família como um portfólio de investimentos. No Brasil, as empresas familiares estão menos inclinadas do que a média global a planejar sua expansão para novos mercados (28%, em comparação com 44% no mundo).

No processo de tomada de decisão, a agilidade é considerada pelos entrevistados como um diferencial competitivo. A maioria (72%) considera que decide de forma mais rápida que os outros tipos de empresas, que não são familiares. Muitos entrevistados também citaram como vantagens do modelo familiar a comunicação direta e o espírito empreendedor persistente.

Dentre as prioridades dos líderes de empresas familiares brasileiras para os próximos 5 anos estão: inovar, buscar alternativas para superar os desafios do atual contexto econômico e manter os gastos sob rigoroso controle. Para 81% dos participantes brasileiros, inovar é uma meta considerada importante ou muito importante, e a necessidade de inovar continuamente representa o terceiro maior desafio nos próximos cinco anos, na opinião de 72% dos entrevistados. Esses desafios estão atrás apenas de aspectos mais relacionados à conjuntura atual

brasileira, como a contenção de custos (84%) e a situação econômica geral (75%).

Segundo Schulze *et. al.* (2001), o autocontrole é descrito na teoria econômica comportamental como a habilidade de controlar os impulsos de maneiras que podem maximizar o bem-estar a longo prazo e a falta de autocontrole pode levar os membros da família a tomar inconscientemente ações prejudiciais a família e a empresa. Esse problema pode ocorrer particularmente em empresas privadas com graus extremos de propriedade familiar. Neste cenário, outros acionistas, que podem exercer algum controle, tendem a perder influência (SCHULZE *et. al.*, 2001).

Embora a propriedade familiar possa apresentar benefícios para o desempenho da empresa, podem ocorrer disfunções comportamentais. Como consequência de uma propriedade familiar excessiva, há custos de agência que vão além daqueles descritos como favoráveis nas empresas familiares. Os portfólios financeiros de proprietários familiares são, muitas vezes, não diversificados. Uma grande parte da riqueza pessoal da família está vinculada à empresa. Para 43% das organizações brasileiras, diversificar não é importante (PWC, 2016). A falta de autocontrole associada a graus muito elevados de propriedade familiar pode expor os proprietários da família ao lado negativo do altruísmo dos pais (LUBATKIN; LING; SCHULZE, 2007).

Na perspectiva da teoria comportamental, assume-se que os proprietários das empresas familiares desempenham um papel ativo na tomada de decisões e, com isso, influenciam nas escolhas da empresa. Pesquisas comportamentais descrevem os proprietários familiares como acionistas de longo prazo (BRETON-MILLER; MILLER, 2006), muitas vezes, com desejo de passar um negócio mais saudável e mais forte no futuro. (WARD, 2002).

## **2.2 Governança Corporativa**

A ciência da administração alinhava-se à ordem econômica global em mutação, caracterizada por uma nova palavra-chave e no plural, Mudanças. Com as contribuições de Sange (1990), as companhias se preparavam para aprender o que fazer com as mudanças, cada vez mais velozes e impactantes. Com Champy e Hammer (Campus, 1993) vieram a revisão e a reengenharia de processos, junto com uma nova concepção das organizações, não mais como hierarquias verticalmente definidas, mas como sistemas horizontais, interligados e voltados para as exigências

dos mercados. Com Kaplan e Norton (2000) e desenvolveram novos métodos de avaliação e controle de resultados, o *balanced scorecard*.

Ao longo desse processo histórico, mudaram as forças de gestão do mundo corporativo, bem como os beneficiários de seus resultados. Ao mesmo tempo em que evoluíram as concepções e abordagens e os instrumentos de gestão, modificava-se a estrutura de poder no seio do mundo corporativo.

Já no início dos anos 30, Berle e Means (1965), chamaram a atenção para uma das mais impactantes mudanças no capitalismo e da moderna corporação; a separação entre a propriedade e a gestão. Passados 30 anos, foi a vez de Galbraith (1967) evidenciar que um novo fator de poder, havia se estabelecido no topo do mundo corporativo; o gestor, em substituição aos proprietários e fundadores das grandes empresas. Mais 20 anos então se passaram, até que Monks e Minow (2004) chamaram atenção sobre os conflitos e custos dessa nova ordem, propondo que os acionistas das grandes companhias passassem a interferir mais em gestão, constituindo conselhos guardiões para representarem os seus interesses, a governança corporativa - uma contribuição chave que certamente impactaria a alta gestão no século XXI, pode-se considerar que oito processos históricos moldaram 500 anos de desenvolvimento do sistema capitalista e do mundo corporativo, são eles: o Calvinismo, o Liberalismo, a Revolução Industrial, o crescimento das escalas e a produção em série, a ascensão do capital, o sistema de sociedade anônima, o crash de 1929-33 e o desenvolvimento da ciência da administração( Rossetti,2014).

A governança corporativa é apresentada com um breve contexto sobre sua origem e fatores determinantes para o seu desenvolvimento, dando ênfase à teoria da agência, que representa importante temática para esta pesquisa, que busca relacionar as práticas de governança corporativa à sua implantação em quatro empresas familiares. Por fim, são apresentadas as práticas de governança corporativa recomendadas para esse momento chamado da era digital.

### 2.2.1 Contextualização

Entre os fatores determinantes para o desenvolvimento da governança corporativa, no início do século XX, é possível citar alguns: o crescimento das corporações e a dispersão do controle acionário (ROSSETTI; ANDRADE, 2012), o afastamento entre propriedade e gestão das grandes corporações, a

despersonalização da propriedade, a mudança no comando das companhias, dos proprietários para os gestores, e a inadequação das concepções tradicionais sobre o controle das sociedades abertas e sobre o objetivo clássico de maximização do lucro. (BERLE; MEANS, 1984).

Para Berle e Means (1984), a separação entre a propriedade e o controle envolve uma nova forma de organização da sociedade. O controle das empresas, organizadas na forma de sociedades anônimas, passa a não estar nas mãos dos proprietários do capital acionário. Em muitos casos, a direção executiva é quem assume a gestão das empresas. Nesse contexto, a administração está desligada da propriedade. Segundo os autores, é natural que, conforme as organizações se desenvolvem, tornando-se mais complexas, dado o crescimento de suas operações, surge a necessidade de delegação do controle pelos proprietários aos administradores. Até então as empresas eram extensões de seus fundadores. Os executivos, que passaram a exercer efetivamente o poder dentro das organizações, não têm, necessariamente, os mesmos interesses dos proprietários. Os objetivos da empresa deixaram de se limitar à maximização de lucros e à visão apenas dos proprietários do capital. Os gestores podem estar interessados em outros objetivos, que vão da segurança das operações, até a elevação de seus próprios ganhos, em detrimento da renda dos acionistas. (BERLE; MEANS, 1984).

Há, nesse sentido, potenciais conflitos nesse contexto de separação entre propriedade e gestão. No Brasil, assim como em outros países considerados emergentes, onde a propriedade é concentrada e o mercado de capitais é imaturo, os conflitos ocorrem com mais frequência (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). Segundo o IBGC (2016), em todo o tipo de empresa, com qualquer forma de controle, a existência de conflitos é uma realidade que pode comprometer os resultados e a sobrevivência.

As práticas de governança corporativa são abrangentes e podem envolver questões legais, como os direitos societários e sucessórios, questões financeiras de geração de valor, criação de riqueza e maximização do retorno dos investimentos, até questões envolvendo modelos de gestão, como o estabelecimento das relações entre acionistas, conselho de administração e direção executiva (IBGC, 2016). Segundo Rossetti e Andrade (2014), um dos fatores de diferenciação da aplicação de modelos de governança é a tipologia da empresa, se é de capital aberto ou fechado e, se é de controle familiar concentrado, consórcio ou pulverizado.

Segundo La Porta *et. al.* (1999), apesar da literatura de governança corporativa

e finanças estudar, principalmente, o modelo anglo-saxão de estrutura de propriedade pulverizada, enfatizando o problema de agência entre gestores e acionistas, este modelo não é o que ocorre com mais frequência no mundo. Ao estudar grandes empresas em 27 países, La Porta *et. al.* (1999) afirmam que o modelo de governança mais comum no mundo e no Brasil é o de estrutura de propriedade concentrada com participação ativa dos grandes acionistas. Portanto, um dos principais problemas de agência ocorre entre acionistas controladores e minoritários.

Conforme categorizado por Rossetti e Andrade (2014), os conceitos acerca da governança podem ser divididos em quatro grupos: (1) guardião de direitos das partes com interesses nas empresas; (2) sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas; (3) estrutura de poder que se observa no interior das corporações; e (4) sistema normativo que rege as relações internas e externas das companhias. A fim de contextualizar essa diversidade, apresenta-se a seguir definições de governança corporativa, conforme categorizado por Rossetti e Andrade (2014).

Como sistema de relações, a definição é do IBGC (2015). Ele define a governança corporativa como o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Como estrutura de poder, Cadbury (1992) defende a governança corporativa como o sistema e a estrutura de poder que orientam os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas. Por fim, como sistema normativo, Mathiesen (2002) descreve a governança corporativa como um campo de investigação focado em como monitorar as corporações, através de mecanismos normativos, definidos em estatutos legais, termos contratuais e estruturas organizacionais que conduzem ao gerenciamento eficaz das organizações, traduzido por uma taxa de retorno.

Seguindo a definição de governança corporativa do IBGC (2018), a seguir são apresentados os princípios básicos recomendados também pelo IBGC, que são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Transparência é disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas exigidas por disposições de leis ou regulamentos. Essas informações não devem restringir-se ao desempenho

econômico-financeiro. A equidade é o tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. A prestação de contas é a atitude dos agentes de governança, que 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. Por fim, a responsabilidade corporativa significa zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzindo as externalidades negativas de seus negócios e aumentando as positivas, levando em consideração, os diversos capitais financeiros, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, em curto, médio e longo prazo. (IBGC, 2018).

Segundo o IBGC (2018), nos últimos anos, a adoção das melhores práticas de governança corporativa tem se expandido tanto nos mercados desenvolvidos quanto nos mercados em desenvolvimento. A governança corporativa, de acordo com o IBGC (2014), tem como objetivo lidar com os conflitos, garantindo os legítimos interesses da empresa e de todos os sócios e demais partes interessadas.

A influência da governança corporativa ainda é tema de grande debate e causa divergências entre autores. Segundo Demsetz e Lehn (1985), estudos científicos a respeito de governança corporativa demonstram que a estrutura de propriedade e de controle afeta o desempenho das organizações. Outros estudos (LAMEIRA; NESS JÚNIOR; MACEDO-SOARES, 2007) sugerem que empresas que adotam práticas de governança corporativa são mais valorizadas e que a implementação voluntária de mecanismos de governança corporativa está associada à menor probabilidade de dificuldades financeiras. (MIGLANI; AHMED; HENRY, 2015). Por outro lado, outras pesquisas realizadas não identificaram relação positiva ou significativa entre mecanismos de governança corporativa e o desempenho (SILVEIRA, 2004; FIRTH; FUNG; RUI, 2006; BHAGAT; BOLTON, 2008).

A teoria da agência é um dos principais pilares no desenvolvimento do tema da governança corporativa. Com isso, se busca contextualizar e aprofundar os conflitos de interesse entre agente, principal, e todos os *stakeholders*.

### 2.2.2 Teoria da Agência

Nesse contexto apresentado por Berle e Means (1984), com o novo papel dos

gestores, inicia-se uma disputa de poder entre proprietários e gestores. Questão também abordada por Jensen e Meckling (1976).

O trabalho de Jensen e Meckling (1976) desenvolveu todo um corpo teórico tratando dos conflitos de interesses entre as partes relacionadas. A teoria se baseia nas relações entre "agentes" e "principais", nas quais os agentes representam, em tese, os interesses dos principais. É o caso, por exemplo, do acionista (principal) e do administrador (agente) de uma organização. A teoria da agência diz que há interesses não perfeitamente simétricos entre proprietários e gestores e entre acionistas majoritários e minoritários.

O tema da governança corporativa, por exemplo, não teria necessidade de debate caso todas as contingências futuras pudessem ser antecipadas nos contratos que estabelecem as relações. (ZINGALES, 1998). Contudo, sabe-se que, não há contrato perfeito, que possa previamente estabelecer todas as contingências possíveis.

Os conflitos podem ocorrer entre acionistas e gestores, entre acionistas majoritários e minoritários. Além disso, em algumas situações, o principal pagará ao agente para despendar recursos (custos de concessão de garantias contratuais) visando assegurar que o agente não promoverá certas ações que prejudicariam o principal ou para garantir que o principal seja recompensado se o agente promover essas ações.

Contudo, é em geral, impossível para o principal ou para o agente manter a relação de agência a um custo zero para assegurar que o agente tomará as melhores decisões para o negócio.

Na maioria das relações de agência, o principal e o agente incorrerão em custos positivos de monitoramento e de concessão de garantias e, além disso, haverá algum nível de divergência entre as decisões do agente e as decisões que maximizariam o bem-estar do principal. O equivalente monetário da redução do bem-estar vivenciada pelo principal devido a essa divergência também representa um custo da relação de agência, um custo residual. O custo de agência refere-se às despesas de monitoramento por parte do principal, às despesas com concessão de garantias contratuais por parte do agente e aos custos residuais (JENSEN; MECKLING, 1976).

Os custos surgem do esforço cooperativo por parte de duas ou mais pessoas, mesmo sem uma relação claramente definida entre principal e agente. Esses custos variam conforme as preferências dos administradores e a facilidade na qual eles

conseguem exercitar suas próprias preferências em oposição à maximização de valor na tomada de decisões e dos custos das atividades de monitoramento e de concessão de garantias contratuais. Os custos de agência envolvem o custo de mensurar e avaliar o desempenho do agente, de elaborar e implementar um índice para definir a remuneração do administrador que se correlacione com o bem-estar do proprietário, e o custo de elaborar e aplicar regras ou políticas comportamentais específicas. (JENSEN; MECKLING, 1976).

Jensen e Meckling (1976) defendem que a questão central é a inexistência do agente perfeito. A hipótese apresentada é a de que a natureza humana, utilitarista e racional, conduz os indivíduos a um comportamento voltado para as suas próprias preferências e interesses. Os objetivos alheios dificilmente movem as pessoas a ser tão eficazes, quanto nos casos envolvendo seus próprios interesses e objetivos (JENSEN; MECKLING, 1976). Para a redução dos conflitos de agência, os autores defendem procedimentos de monitoramento, restrições contratuais, elaboração periódica de diversos tipos de relatórios, realização de auditorias e criação de um sistema de incentivos que estejam alinhados aos interesses das partes divergentes.

Para Rossetti e Andrade (2014), a adoção de boas práticas de governança corporativa acaba por minimizar os conflitos entre acionistas e gestores e entre acionistas majoritários e minoritários. Segundo os autores, as boas práticas de governança corporativa levam a um maior equilíbrio entre propriedade e gestão.

Nesse sentido, Saito e Silveira (2008) complementam afirmando que os mecanismos de governança corporativa são instrumentos para a minimização dos custos decorrentes dos problemas de agência. Esses problemas surgem com desvios do objetivo de maximizar os interesses de proprietários, praticados por gestores que defendem interesses próprios.

Conforme pode ser visto diante da teoria da agência, a governança corporativa tradicionalmente se preocupou em resolver conflitos de interesse entre administradores e acionistas. Contudo, conforme destaca Almeida (2001), os conflitos nas organizações ocorrem em uma gama mais ampla de agentes, envolvendo acionistas minoritários, acionistas majoritários, credores, gerentes, empregados, consumidores e sociedade em geral. A governança possui, portanto, o desafio de minimizar potenciais conflitos de interesse entre os mais diversos *stakeholders*. (ALMEIDA, 2001).

Nesse sentido, na próxima seção, a governança corporativa será apresentada

diante do contexto das empresas familiares e as práticas recomendadas a fim de sustentar o método utilizado no qual busca identificar as relações entre estrutura de propriedade, gestão e família, e a adoção de práticas de governança corporativa.

### 2.2.3 Governança Corporativa em empresas familiares

Diante da contextualização apresentada a respeito da empresa familiar e da governança corporativa, esta seção trata especificamente da governança em empresas familiares. As características únicas desse tipo de organização e a contextualização acerca da governança corporativa apresentadas anteriormente são importantes para o entendimento do tema nessas organizações.

Por fim, as práticas de governança corporativa serão apresentadas, seguindo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). O instituto é hoje uma das principais referências nacionais no tema.

Há muitas motivações que levam empresas familiares a adotarem práticas de governança corporativa, entre elas, destaca-se a busca por preservar e otimizar o valor da empresa, obter melhorias de gestão, facilitar o acesso a recursos financeiros e não financeiros, contribuir para a longevidade da organização e administrar conflitos de interesses de maneira mais efetiva.

De acordo com IBGC (2018), o sistema de governança corporativa deve deixar evidente às fronteiras entre os sócios, os gestores e os membros da família, além de criar fóruns específicos de discussão e decisão, possibilitando, assim, que cada agente discuta, de forma qualificada e interessada, as soluções e estratégias para os desafios que são de sua competência. Os fóruns devem ser estruturados a fim de estimular a interação entre os diversos órgãos, indicando, por exemplo, como os sócios devem eleger os administradores, como os familiares podem ingressar na gestão da empresa e como os membros da família tornam-se sócios.

Segundo Mille e Breton-Miller (2006), os sistemas de governança são importantes condutores de comportamento e desempenho em empresas familiares. Muitas delas estabelecem uma estrutura de governança para a família e para os negócios. Entre os objetivos estão o de melhorar os mecanismos de controle dos negócios e de organizar a comunicação e o relacionamento entre os proprietários da família e os executivos de negócios. (BRENES *et. al.*, 2011).

Os custos de agência entre proprietários e agentes podem ser reduzidos devido

ao alinhamento de interesses entre executivo e proprietários (FAMA; JENSEN, 1983). No caso de empresas familiares, Block (2012) argumenta que, quanto mais mecanismos de governança de agência forem utilizados, menor será o comportamento do agente oportunista. Essa ideia segue a premissa da teoria da agência, que diz que os indivíduos se comportarão de forma utilitarista, voltado as suas preferências e interesses, quando tiverem oportunidade. (JENSEN; MECKLING, 1976).

Curado *et. al.* (2018) descrevem o caso de empresas familiares brasileiras que não investem em governança e sofrem dificuldades no momento de vender a empresa. O atraso e o não fechamento de negócios devido a temas associados a governança, como ausência de conselho de administração com membros externos ou independentes, ou falta de histórico de balanços auditados, resultam em atrasos e cerca de 25% de retrocessos em negociações. Ainda segundo Curado *et. al.* (2018), empresas com balanços auditados foram negociadas com precificação média de 20% a 60% em relação ao múltiplo de mercado de empresas similares.

A governança, segundo o autor é essencial na defesa da família contra as pressões de mercado. O capital da maioria das famílias é limitado. Para conciliar os interesses familiares com as necessidades de mercado, há o dilema de distribuir recursos para os acionistas ou reinvestir nos negócios. Valores familiares, união e visão estratégica patrimonial fazem toda a diferença nesse momento, e a governança não é um fim, mas sim um dos instrumentos à disposição da família para garantir a aderência a seus valores e princípios. (CURADO *et. al.*, 2018).

Conforme descrito pelo IBGC (2018), a governança corporativa em empresas familiares apresenta oportunidades, riscos e desafios. Estes precisam ser entendidos para serem aproveitados, administrados e superados.

As oportunidades, segundo o IBGC (2018), envolvem a convergência de interesses na alta gestão, maior comprometimento e dedicação, e agilidade no processo decisório. A convergência de interesses na alta gestão pode ocorrer em casos em que os proprietários-gestores, com parcela significativa de seu patrimônio alocada no negócio, tendem a mitigar possíveis desalinhamentos de interesses entre gestores e acionistas, em função destes arcarem com grande parte do ônus financeiro. O maior comprometimento e dedicação pode ser fruto de desenvolvimento em harmonia. A união entre família e trabalho pode resultar em elevados níveis de comprometimento e dedicação, que dificilmente podem ser alcançados em empresas

não familiares. A agilidade no processo decisório pode ser resultado da presença de um grande acionista como gestor, o que tende a aumentar a rapidez na tomada de decisões importantes.

Os riscos (IBGC, 2018) envolvem o desequilíbrio entre o crescimento da rentabilidade da empresa e o crescimento familiar, transição das gerações e planos de sucessão, separação de interesses entre empresa e família, manutenção do profissionalismo em certas situações, nepotismo e rivalidade entre gerações e irmãos. O desequilíbrio pode ocorrer pelo aumento do tamanho da família e do nível de demandas familiares em relação à empresa. Isso pode comprometer o crescimento e o investimento em projetos decisivos para o sucesso de longo prazo. O risco da transição entre gerações pode ser visto pelo momento crítico de substituição de liderança e entrada de novas gerações no negócio. Esses momentos podem causar disputas internas e queda na qualidade da gestão da empresa.

O risco envolvendo a separação de interesses entre empresa e família é visto em discussão de assuntos em ambientes não propícios, como a discussão de assuntos familiares na empresa, e a ausência de regras claras para a separação de ativos. A manutenção do profissionalismo em certas situações pode resultar das dinâmicas familiares de longa data, que tornam difícil exercer autoridade e seguir regras de mercado. O nepotismo envolve o risco de promoção automática de familiares, prejudicando o sistema de meritocracia na empresa, provocando a perda de talentos e muitas vezes aumentando a rivalidade entre membros da alta gestão. A rivalidade entre gerações pode gerar disputas por poder (IBGC, 2006).

Os desafios a serem enfrentados na governança de empresas familiares envolvem conciliar o crescimento familiar com o crescimento da rentabilidade da empresa, conciliar os interesses coletivos com as expectativas individuais de todos os envolvidos, educar os herdeiros para o papel de acionistas que devem agregar valor ao capital e prestar contas de forma periódica e transparente a todos os envolvidos. Conciliar o crescimento da família e o da empresa envolve equilibrar o crescimento das demandas familiares com o crescimento do fluxo de caixa disponível. Exige o equilíbrio entre os interesses coletivos e as expectativas individuais. Esse desafio pode ser superado pela definição de foros específicos para o tratamento das questões familiares, societárias e de gestão. (IBGC, 2018).

Educar os herdeiros para o papel de acionistas que devem agregar valor ao capital exige promover um processo para equalizar a informação sobre o negócio,

entre todos os herdeiros, capacitando-os para o papel de acionistas. Profissionalizar a família e a propriedade na mesma velocidade da profissionalização da empresa envolve criar competências e condições para um bom processo decisório na empresa, na família e entre os acionistas. Outro desafio é o de prestar contas de forma periódica e transparente a todos os envolvidos, o que exige criar mecanismos sistemáticos de reporte para os acionistas familiares não gestores, minimizando assim uma assimetria de informação sobre o negócio que pode levar a conflitos dentro da família e entre os acionistas. (IBGC, 2006).

Potenciais conflitos de interesse entre proprietários, gestores e família são citados em casos nos quais: gestores familiares que prezam a meritocracia, em oposição a alguns membros da família que defendem o nepotismo; proprietários familiares não gestores que buscam maior remuneração do seu capital investido contra gestores não proprietários que buscam maior remuneração pelo trabalho; o fundador, que está presente nos três círculos e quer preservar os interesses da empresa e, ao mesmo tempo, atender às demandas financeiras e pessoais da sua família: por exemplo, investir na empresa, em cursos no exterior para seus filhos, trocar os carros da família, ajudar familiares que estão desempregados ou em situação financeira complicada, etc. (IBGC, 2014).

#### 2.2.4 Práticas de Governança Corporativa

Segundo o IBGC (2014), a adoção de princípios e práticas de governança corporativa, tal como maior transparência, reforça a confiança dos financiadores e facilita o acesso a recursos financeiros e a identificação de melhores condições de negócios junto a clientes, fornecedores, bancos, investidores e potenciais parceiros. Além disso, caso a empresa considere acessar recursos no mercado de capitais, uma boa estrutura de governança corporativa acelera e facilita tal iniciativa. Na categoria de recursos não financeiros, as práticas de governança auxiliam no recrutamento e retenção de colaboradores e reforçam positivamente sua marca, imagem e outros intangíveis empresariais, produzindo valor em longo prazo à organização. A organização tende a ser vista de forma positiva por seus stakeholders (sócios, colaboradores, clientes, financiadores, fornecedores, comunidade, etc.), quando adota as práticas de governança corporativa. (IBGC, 2014).

Conforme IBGC (2014), a criação de fóruns específicos para tratar os temas

relacionados à propriedade do capital e à condução dos negócios, propicia a melhoria na qualidade das de decisões e reduz a confusão de papéis, evitando conflitos. A criação e o efetivo funcionamento de um conselho de família são fundamentais para garantir a adequada separação de papéis/interesses. A contratação de auditoria independente e a criação da função de auditoria interna contribuem com a melhoria dos controles, na medida em que levam à formalização e padronização dos processos e permitem, explicitamente, o mapeamento e a gestão de riscos.

#### A) Assembleia Geral

Para Ram Charam (2014), a assembleia geral é o órgão soberano da companhia. Neste órgão são deliberadas as decisões de alto impacto sobre os destinos da organização.

A assembleia geral é, em muitos casos, chamada de reunião de sócios. As principais competências deste órgão são: aumentar ou reduzir o capital social; reformar o estatuto ou contrato social; eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros tanto de administração como fiscais; tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras; deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade; deliberar sobre a avaliação de bens que venham a integralizar o capital social, e aprovar a remuneração dos administradores. (IBGC, 2015).

A avaliação de desempenho por parte dos acionistas é contemplada neste órgão. Os poderes correspondentes à Assembleia de Sócios, segundo Rossetti e Andrade (2012) englobam todos os negócios da sociedade e suas resoluções estarão orientadas para a defesa da companhia, da sua continuidade e desenvolvimento. Na Assembleia Geral, os acionistas elegem os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal.

Entre as práticas recomendadas pelo IBGC (2015) no âmbito da assembleia geral está o acordo de sócios. O acordo abrange questões envolvendo compra e venda de ações, preferência para adquirir as participações dos demais sócios, exercício do direito a voto e poder de controle nas assembleias. O acordo não deve colocar em risco o interesse da organização. As práticas sobre o acordo de sócios envolvem: estar disponível e acessível a todos os sócios; prever mecanismos de resolução de conflitos de interesse e condições de saída de sócios. Por fim, o acordo não deve vincular ou restringir o exercício do direito a voto de quaisquer membros do conselho de administração e, não deve também tratar de matérias que são função do

conselho de administração, da diretoria ou do conselho fiscal, organização.

#### B) Conselho de Administração

O conselho de administração é o órgão guardião de interesses dos proprietários. Ele é também respaldado pela assembleia de sócios. (ROSSETTI; ANDRADE, 2012).

Conforme Rossetti e Andrade (2014), as funções essenciais do Conselho de Administração são: atuar como integrador entre Propriedade e Diretoria Executiva, no monitoramento de todo um conjunto de riscos de gestão e de conflitos e custos de agência. Esta função, portanto, torna o Conselho de Administração a mais importante força interna de controle das corporações, pois é ele quem estabelece seu envolvimento com a gestão, define em regimento a sua missão, os seus papéis e estabelece regras para suas formas de atuação. O Conselho de Administração tem um papel fundamental na governança corporativa das empresas, sendo o principal mecanismo interno para a diminuição dos custos de agência entre acionistas e gestores, e entre acionistas controladores e minoritários. O conselho é estabelecido como órgão de responsabilidade da alta administração. (KLELMAN; HORWITZ, 2007). O papel principal desempenhado pela alta administração consiste em levar a cabo a estratégia e fornecer informações confiáveis e relevantes aos acionistas e ao conselho de administração. (BRENES *et. al.*, 2011).

De forma complementar, o IBGC (2015) destaca entre as funções do Conselho de Administração: a discussão, aprovação e monitoramento de decisões, envolvendo: estratégia; estrutura de capital; apetite e tolerância a risco; fusões e aquisições; contratação, dispensa, avaliação e remuneração do diretor-presidente e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo diretor-presidente; escolha e avaliação da auditoria independente; processo sucessório dos conselheiros e executivos; práticas de governança corporativa; relacionamento com as partes interessadas; sistema de controles internos (incluindo políticas e limites de alçada); política de gestão de pessoas e código de conduta. É também responsável por apoiar e supervisionar continuamente a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e as pessoas. No entanto, não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive de especialistas externos, quando necessário.

Tratando-se de um órgão de natureza deliberativa, o Conselho de

Administração assume, segundo Silva (2010), uma posição de caráter normativo, ou seja, não executiva, o que distingue sua atuação em relação a administração diária da organização. Segundo o IBGC (2015), o número de participantes varia entre cinco e nove membros. Silva (2010) recomenda que não se tenha muitos conselheiros, pois os conselhos mais eficazes são os que possuem o menor número de conselheiros, usando certo balanceamento entre os membros internos, externos e independentes.

Para Fama e Jensen (1983), a inclusão de conselheiros externos profissionais aumenta a efetividade do conselho e reduz a probabilidade de conluio dos altos executivos com objetivo de expropriar a riqueza dos acionistas. Segundo os autores, os conselheiros externos teriam o incentivo de construírem suas reputações como monitores eficazes. Jensen (2001) afirma que os conselheiros internos (executivos da companhia) têm menor probabilidade de monitorar o desempenho do diretor executivo, já que a evolução de suas carreiras depende em parte do próprio diretor executivo. O único membro interno do Conselho de Administração deveria, portanto, ser o diretor executivo

#### B) Comitês de Apoio ao Conselho de Administração

Os comitês são órgãos acessórios ao Conselho de Administração. Sua existência não implica na delegação de responsabilidades que competem ao Conselho de Administração, pois seu papel é de assessoramento (IBGC, 2015).

É grande a variedade de temas e comitês possíveis de serem criados. O IBGC (2015) destaca os seguintes comitês: Auditoria, Recursos Humanos, Remuneração, Governança, Finanças, Sustentabilidade, entre outros. Os comitês por serem de caráter de assessoramento, estudam os assuntos de sua competência e preparam propostas para avaliação e deliberação do conselho. O material necessário para avaliação do Conselho deve ser disponibilizado junto com uma recomendação de voto. No entanto, cabe, somente, ao Conselho o poder de deliberações.

#### B) Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é o órgão eleito pela assembleia geral ou reunião de sócios. É de responsabilidade do Conselho Fiscal garantir o exercício de direito dos proprietários de fiscalizar a gestão dos negócios, os resultados apresentados pela administração e as variações patrimoniais da companhia (IBGC, 2015).

Segundo Rossetti e Andrade (2014), as diferenças entre a atuação do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal são: o primeiro tem sua atuação voltada para a gestão, sendo esta exercida pela Diretoria Executiva; enquanto o Conselho Fiscal

está voltado para o exame, a verificação, a fiscalização e a avaliação das contas e dos atos da administração. Ainda segundo os autores, o conselho fiscal se trata de órgão de governança que informa, opina, sugere e denuncia, porém, não exercendo a administração ativa da companhia.

No Brasil, a Lei nº 6404/76 S.A, segundo Rossetti e Andrade (2014), não exige seu funcionamento permanente e sua instalação é facultativa, ficando a critério da Assembleia Geral. Como este órgão é de caráter fiscalizador, caso se instale, tem sua constituição definida em lei, impedindo, portanto, que membros da administração da companhia o integrem ou que com eles mantenham vínculos conflituosos com as funções a ser exercidas.

Segundo descrito por Rossetti e Andrade (2014), o Conselho Fiscal é o órgão responsável por garantir o exercício do direito dos proprietários de fiscalizar a gestão dos negócios, os resultados apresentados pela administração e as variações patrimoniais da companhia.

#### C) Auditoria Externa e Auditoria Interna

O trabalho dos auditores independentes abrange a revisão e a avaliação dos controles internos e demonstrações financeiras da companhia. Estas atividades devem resultar em um relatório específico com recomendações para a melhoria e o aperfeiçoamento de controles internos da empresa em questão. Esse trabalho se concentra a análise das demonstrações contábeis das empresas, verificando se elas estão de acordo com as normas exigidas no país, e com as normas internacionais para as empresas que emitem títulos em mercados financeiros externos, e se elas correspondem corretamente à realidade da empresa, quanto a resultados e a variações patrimoniais. (IBGC, 2015). Essas atividades, segundo Rossetti e Andrade (2012), são de interesse dos proprietários, do Conselho de Administração, Comitê de Auditoria, analistas e investidores do mercado de capitais.

Outro órgão importante, a auditoria interna, segundo Boyton, Johnson e Kell (2002), é uma atividade que visa acrescentar valor a uma organização e melhorar suas operações, proporcionando uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliação e melhoria da eficácia de seus processos de gerenciamento de risco, controle e governança, ajudando a organização a atingir seus objetivos. Segundo os autores, quando a empresa possui a auditoria interna e a auditoria independente, a primeira, normalmente, é vinculada a Direção Executiva da organização enquanto a segunda é vinculada ao comitê de auditoria ou, diretamente, ao Conselho de

Administração.

A seguir, no capítulo de metodologia, a aplicação do método é detalhada a fim de apresentar os instrumentos serem utilizados, que aprofundam a análise acerca das práticas de Governança Corporativa na propriedade, gestão e família, dentro do atual contexto de transformações sociais, econômicas e tecnológicas Wright (Di Micelli,2014), destacam que o resultado da introdução de diferentes perspectivas na avaliação das organizações tem demandado novas formas de relacionamento com investidores e, principalmente, novos conceitos de criação de valor contribui ao afirmar que “a transformação digital da sociedade pode mudar os fundamentos de como criar e agregar valor”. (ROSSETTI,2014).

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo, o método definido é apresentado a fim de detalhar as etapas percorridas para a realização da abordagem empírica. Ao longo do capítulo serão apresentadas a modalidade e delineamento da pesquisa, as etapas do estudo, a unidade de análise e sujeitos da pesquisa, a coleta de dados e a técnicas de análise de dados.

Diante do problema de pesquisa estabelecido, outras questões relevantes para o desenvolvimento do trabalho foram levantadas: (a) como está sendo implantado e como as empresas estão desenvolvendo em seus negócios familiares ?; (b) quais são as relações entre a gestão, se mais profissionalizada ou familiar, e as práticas de governança corporativa? ; (c) qual a relação entre a família e as práticas de Governança Corporativa? ; (d) as empresas mais estruturadas apresentam um nível de adesão maior das práticas de Governança Corporativa? O levantamento dessas questões permitiu que os casos fossem aprofundados e a investigação proposta se tornasse mais consistente no objetivo de propor as organizações a implementação das práticas de governança corporativa nas empresas familiares.

#### **3.1 Modalidade e delineamento da pesquisa**

Com base nos objetivos estabelecidos neste estudo, caracteriza-se como pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, feita por meio de estudo de casos múltiplos. Conforme destaca Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito ou de construir hipóteses. Para Flick (2009, p. 37), “a pesquisa qualitativa dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos sociais.” A escolha pela técnica de estudo de caso se deu pela possibilidade de compreensão aprofundada de um objeto delimitado, de forma que um estudo amostral ou quantitativo não teria profundidade para retratar aquela realidade social. Estudos de casos podem ser úteis para entender como os processos são implantados em empresas familiares. Essa é

uma área que tem sido bastante negligenciada. Estudos de caso de processos sobre a propriedade intrafamiliar e os processos de sucessão gerencial podem lançar uma nova luz sobre interação social e desenvolvimento organizacional nas empresas familiares.

O presente estudo seguiu as etapas recomendadas por Yin (2001). A partir da definição e planejamento do estudo, preparação, coleta e análise de dados, e, por fim, análise e conclusão.

A pesquisa de estudo de caso seria o método preferencial em situações nas quais: a) as principais questões de pesquisa são “como” ou “por quê”; b) um pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais; c) o foco de estudo é um fenômeno contemporâneo” (Yin, 2005).

Os procedimentos qualitativos objetivam descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (RICHARDSON apud BARROS, 1999).

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2005).

A escolha pela técnica de estudo de caso se deu pela possibilidade de compreensão aprofundada de um objeto delimitado, de forma que um estudo amostral ou quantitativo não teria profundidade para retratar aquela realidade social. De acordo com Godoi et al. (2010), este método é adequado para compreender um contexto organizacional diante de um referencial teórico existente.

Estudos de casos podem ser úteis para entender como os processos são implantados em empresas familiares. Essa é uma área que tem sido bastante negligenciada. Estudos de caso de processos sobre a propriedade intrafamiliar e os processos de sucessão gerencial podem lançar uma nova luz sobre interação social e desenvolvimento organizacional nas empresas familiares (DE MASSIS *et. al.*, 2013).

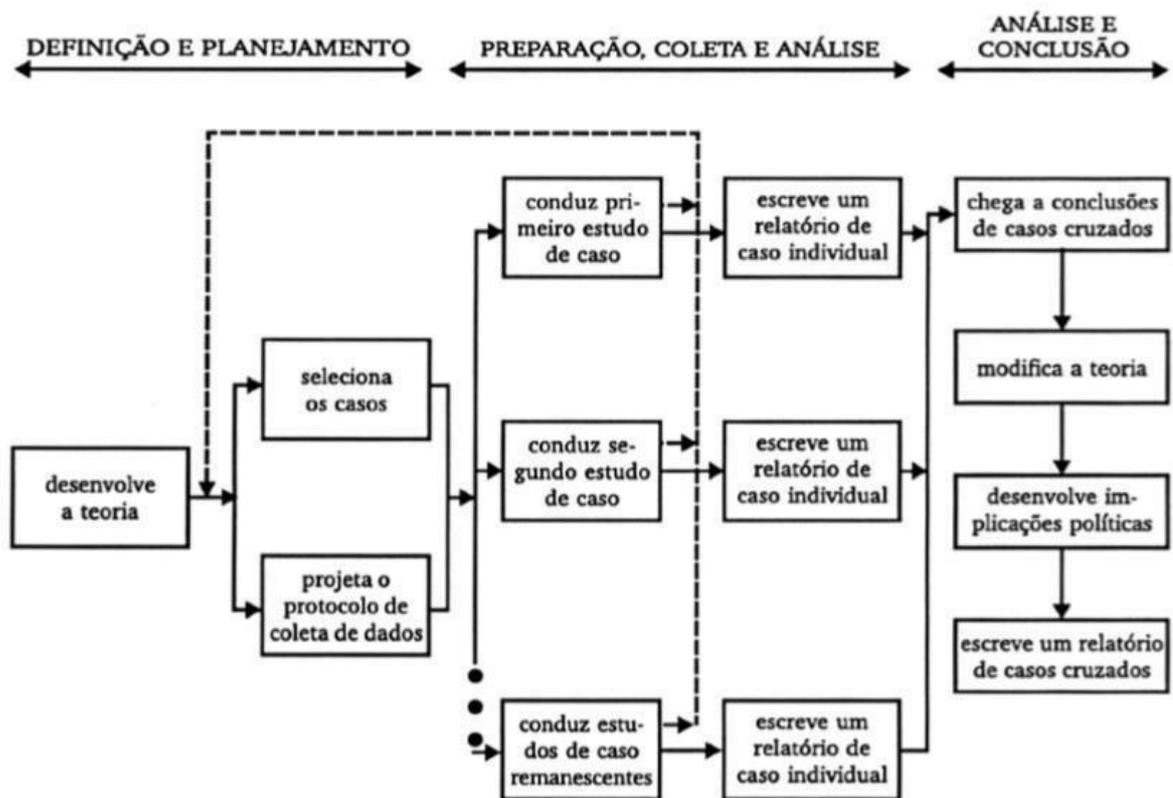
Adicionalmente, o conhecimento científico possui um caráter evolutivo, aonde os conhecimentos atuais, na maioria das vezes, são frutos do progresso (aperfeiçoamento ou correção) de conhecimento adquiridos no passado. Por essa razão Barbosa (2012, p. 4) afirmam que “a ciência é um saber fragmentado, sem a

possibilidade de definição última e constantemente sujeito a revisões e mudanças”.

A escolha da abordagem de uma pesquisa científica parte da filosofia pessoal de cada pesquisador, da sua posição perante o tema em análise, e alinhada com os objetivos do estudo.

### 3.2 Etapas do estudo

O presente estudo seguiu as etapas recomendadas por YIN (2001). A partir da definição e planejamento do estudo, preparação, coleta e análise de dados, e, por fim, análise e conclusão, conforme segue na Figura 1.



1 Etapas do Estudo. Fonte: YIN (2001)

As empresas selecionadas foram fundadas no Rio Grande do Sul, e contam com importante participação da família na governança e gestão da empresa. Pela delimitação do estudo, da Governança Corporativa, se optou por empresas de diferentes segmentos, com importante representatividade na econômica do Estado do Rio Grande do Sul, a fim de conhecer e explorar diferentes contextos. A escolha por

casos múltiplos se deu pela decisão de estudar em profundidade essas diferentes realidades e possibilitar a análise de como essas empresas estão configuradas, no que tange a governança corporativa suas relações entre a implementação e a adoção das suas práticas.

Para o atingimento do objetivo específico, de acordo com o embasamento teórico do presente estudo, as práticas de governança corporativa das organizações podem promover um criação de valor sustentável, através da estruturação e adoção de práticas, políticas e costumes tangíveis e intangíveis, a despeito das particularidades de cada organização, a presente pesquisa pretende constatar e explorar em profundidade como empresas tem alavancado a produção no Brasil, e conseqüentemente, propor uma estrutura de melhores práticas de Governança capaz de induzir e criar valor sustentável as empresas analisadas.

Com a coleta de dados foram feitas as descrições individuais e as análises de cada caso, conforme os instrumentos utilizados e os objetivos específicos, apresentando as práticas de governança corporativa, e suas relações, nos casos estudados, conectando as descobertas empíricas com a revisão da literatura.

### **3.3 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa**

Com o método de estudo de caso, uma decisão muito crítica é a seleção dos casos, e a escolha de realizar um estudo de caso único, ou realizar um estudo de casos múltiplos. Neste caso, se optou por um estudo de casos múltiplos, pois um dos objetivos é o de identificar as diferentes configurações de governança corporativa e propor práticas de Governança Corporativa.

As empresas familiares são um contexto único para o trabalho de estudo de caso, que visa compreender e enriquecer as perspectivas comportamentais das partes interessadas sobre uma questão importante. (DE MASSIS, KOTLAR, 2014).

O envolvimento familiar ocorre quando há, pelo menos, um membro da família em uma posição de gerência, ou quando há diferentes gerações trabalhando e exercendo a propriedade da empresa (ASTRACHAN *et. al.*, 2002).

Para o desenvolvimento dos casos, foram entrevistados dois profissionais de cada empresa, sendo um deles o fundador ou socio majoritário.

### 3.4 Coleta de Dados

Conforme recomendado por Yin (2001), como técnicas de coleta de dados às entrevistas em profundidade. Além disso, utilizar-se-á também a aplicação de questionários e a pesquisa documental (desk research).

#### 3.4.1 Protocolo para o estudo de caso

Um estudo de caso, segundo Yin (2001), exige treinamento e preparação prévia. O desenvolvimento de um protocolo de estudo de caso foi seguido pela construção de um plano para a condução dos casos.

Segundo Yin (2001), o protocolo estudo de caso deve apresentar: (a) visão geral do projeto do estudo de caso, com objetivos descritos, questões do estudo e leituras importantes sobre o tópico que está sendo investigado; (b) procedimentos de campo, com descrição das credenciais e acesso aos locais do estudo de caso, fontes gerais de informações e advertências de procedimentos; (c) as questões específicas do estudo de caso que o pesquisador deve manter em mente ao coletar os dados, (d) um guia para o relatório, com esboço, formato para os dados, uso e apresentação de outra documentação e informação bibliográfica.

Segundo Carlock e Ward (2001), o comprometimento da família e a própria visão são moldados pelo que a família considera importante. Sendo assim, os valores centrais da família são a base para desenvolver o compromisso com o negócio. Nesse sentido, é muito provável que as famílias altamente comprometidas com os negócios tenham um impacto substancial nos negócios. De acordo com Carlock e Ward (2001), o comprometimento é visto como envolvendo três fatores principais: uma crença pessoal e apoio aos objetivos e visões da organização, uma disposição de contribuir para a organização e um desejo de um relacionamento com a organização.

Segundo Yin (2003), um estudo de caso múltiplo permite ao pesquisador explorar diferenças dentre e entre casos, cujo objetivo é replicar descobertas através de comparações. Portanto, é imperativo que os casos sejam escolhidos com cuidado para que o pesquisador possa prever resultados semelhantes entre os casos ou prever resultados contrastantes com base em uma teoria.

O modelo apresentado agrega a fundamentação teórica e instrumentaliza a coleta de dados ao proporcionar melhor compreensão sobre os valores que tenham vantagem competitiva na era digital momento de disrupção competitivo e tecnológico.

### **3.5 Contexto da Pesquisa**

A respeito da determinação da amostra das empresas a serem incluídas na pesquisa, Stake (1995) afirma que seleção de unidades é muito importante, embora a investigação científica através de um estudo de caso múltiplo não seja focada em amostragem. Yin (2003) declara que a escolha se baseia menos na singularidade de um dado caso e mais na contribuição para o desenvolvimento da teoria dentro do conjunto de casos.

Com base no embasamento teórico da presente dissertação, as práticas de Governança Corporativa estão relacionadas à criação de valor sustentável as empresas e proteção valor, tanto quanto a viabilidade comercial dos seus produtos e marcas, quanto do seu modelo de negócio.

A seleção das empresas estudadas foi definida segundo os seguintes critérios:

1. Longo histórico de competitividade e sucesso comercial no país, possuindo marcas fortes e consagradas junto ao mercado e público consumidor.
2. Forte presença comercial no Brasil e competindo com concorrentes de fora do país.
3. Adoção das práticas de Governança como instrumento de profissionalização da empresa.
4. Empresas que tiveram um crescimento de faturamento na última década e começaram a adotar às práticas de Governança Corporativa.
5. Ser constituída legalmente no Rio Grande do Sul, ser Familiar e de Capital fechado.

Assim foram pesquisadas quatro empresas familiares que se enquadram em todas as alternativas acima indicadas, as quais são:

- Cavaletti Cadeiras Profissionais
- Triel HT
- Sementes Estrela
- Brastelha

Adicionalmente aos critérios indicados, foi adotado um conceito de que as empresas não deveriam atuar no mesmo segmento, a fim de tornar o presente estudo mais abrangente possível.

### **3.6 Técnica de Coleta de Dados**

A técnica de análises de dados é de natureza qualitativa. De acordo com Gibbs (2011), a análise qualitativa é uma estratégia que difere das demais ao trabalhar com a manipulação e interpretação dos dados. Fletcher (2000) e Nordqvist, Hall e Melin (2009) salientam a importância do interpretativismo ao avanço do campo da pesquisa de negócio da família.

Para agregar qualidade ao presente estudo foram utilizadas duas técnicas distintas para obtenção dos dados (Flick 2009 p.58) “o principal vínculo entre a triangulação e qualidade da pesquisa qualitativa é que a primeira significa ampliar as atividades do pesquisador no processo para além do que se faz “normalmente”, por exemplo usando mais de um método. O mesmo autor ainda afirma que a aplicação da triangulação através de diferentes abordagens - e fontes de dados – ultrapassa as limitações de um único modo, produzindo conhecimento em diferentes níveis e, conseqüentemente, engrandecendo a pesquisa, nesse sentido, o estudo de casos múltiplos permite o uso de diversas fontes de dados, aonde cada um contribui para a compreensão do pesquisador sobre o fenômeno como um todo, aprimorando a credibilidade da pesquisa. (YIN 2003).

#### **3.6.1 Entrevista em Profundidade**

A primeira técnica aplicada para coleta de informações, portanto foi a entrevista em profundidade, trata-se de uma poderosa ferramenta para gerar descrição e interpretação dos contextos sociais, considerando as suas complexidades e contradições Gibbs 2011). Rubin e Rubin (2012) complementam ao declararem que as entrevistas em profundidade os pesquisadores conversam com aqueles que têm o conhecimento com o fenômeno de interesse, permitindo explorar em detalhes as experiências, os motivos e as opiniões dessas pessoas, bem como entendem o mundo através de perspectivas que não as suas.

Foram realizadas oito entrevistas no período de janeiro a abril de 2021. O perfil dos

entrevistados envolveu em todas as empresas o Sócio-Fundador, e um executivo, diretor ou ocupa cargo de gerência, os quais necessariamente detinham conhecimento sobre o processo de implementação das práticas de Governança Corporativa nas empresas analisadas, procurou-se alinhar qualidade do conteúdo com diferentes perspectivas sobre o tema, contribuindo para a qualidade da pesquisa. As entrevistas ocorreram presencialmente nas empresas, respeitando todas as medidas sanitárias, pelo fato que estamos passando por uma pandemia, todas as entrevistas foram gravadas, mediante prévia anuência dos entrevistados, essas gravações posteriormente constituíram na primeira base de dados para a subsequente análise.

Por fim, os números de entrevistados por empresa foram de duas pessoas, o quadro abaixo demonstra como ocorreu essa distribuição, bem como fornece um código de referência para cada um dos entrevistados.

**Tabela 1: ENTREVISTAS**

Empresa	Número de entrevistados	Código
A	2	A1, A2
B	2	B1, B2
C	2	C1, C2
D	2	D1, D2

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Entrevistados

A1- Sócio fundador da empresa	A2- Diretor, mais de 20 anos dedicados a empresa
B1- Sócio da Empresa e atual Diretor Comercial	B2- Diretor de Produção e Sócio da Empresa
C1- Filho do Fundador da Empresa e atual Presidente	C2- Diretora da Empresa há mais de 20 anos
D1- Sócio fundador	D2- Filho do Proprietário e atual Diretor de Expansão da Empresa

Assim, a partir do referencial teórico apresentado e dos objetivos desse estudo, foram estabelecidos temas que deveriam ser abordados nas entrevistas em profundidade, com um caráter dinâmico das entrevistas, esses temas foram transformados em tópicos, de tal forma, que permitissem uma flexibilidade nas respostas, bem como a compreensão do pesquisador do contexto, posteriormente, aprofundar o conhecimento.

A seguir, estão descritos o protocolo de temas abordados e suas respectivas justificativas.

A) Quais são as práticas de Governança Corporativa que foram

implementadas na empresa?

Nesse quesito pretende –se obter informações quanto as práticas que foram adotadas e a sua relação com a estratégia da empresa, mais especificamente, pretende-se esclarecer se as práticas estão sendo efetivas ou por hora é usada somente como “marketing”.

B) Como ocorre a promoção da criação de valor sustentável na organização? Essa pergunta visa identificar de que forma as empresas transmitem nas suas políticas internas as práticas de Governança Corporativa.

C) Como se manifesta a família-fundadora, empresária às práticas de implementação da Governança?

Essa pergunta busca esclarecer o alinhamento da família, os objetivos da empresa e qual sua abrangência nos colaboradores a adoção das práticas de Governança Corporativa.

D) Qual é o alinhamento da cultura organizacional da empresa com a adoção das práticas de Governança Corporativa?

Essa pergunta visa esclarecer qual o alinhamento da cultura da empresa com a estratégia da empresa, nas mudanças, na inovação e na separação propriedade-gestão.

E) Como é a comunicação e a interação com os demais stakeholders

Essa questão visou aprofundar o formato e a dinâmica do relacionamento corporativo e sua relação com os demais stakeholders, nesse quesito tratamos como é o tratamento na divergência de opiniões e idéias entre e família empresaria e os profissionais contratados.

F) Qual é a política de gestão de risco, com ênfase no controle interno da organização?

Esse questionamento busca entender a forma que as organizações tratam falhas- erros- atrelados, especialmente as atividades de risco, como é conduzida pela família empresaria x profissionais de Gestão, como é feito o controle interno na Gestão, relação da teoria da agência.

G) Como está sendo desenvolvido a perenidade dos negócios da família, com base no seu propósito e valores em uma era de disrupção tecnológica?

Essa pergunta visa esclarecer se a vantagem competitiva em tempos de disrupção com base em valores e propósitos e usado como uma abordagem efetiva, coesa, e harmonia entre os grupos societários.

H) Com ocorre a gestão da Inovação, tanto no âmbito dos negócios tanto na Gestão?

Essa questão o objetivo é esclarecer como a família controladora essa propensa a inovação, no ciclo de vida dos negócios, como as perspectivas de continuidade e de expansão.

I) Qual é a relação da empresa com o tripé da sustentabilidade; econômico – financeiro, social e ambiental?

Esse questionamento tem como objetivo como é a atribuição da responsabilidade social ao negócio, se a companhia está alinhada com a matriz ESG, fazendo com que as culturas organizacionais sejam diretamente impactadas e estas servirão de base para que este seja um novo jeito de perceber e atuar as empresas, muito mais que apenas um modismo.

### 3.6.2 Pesquisa Documental (Desk Research)

A segunda ferramenta de coleta de dados, portanto, visou examinar documentos e informações de caráter público das empresas analisadas, a fim de buscar conteúdo que não dependesse da subjetividade conceitual e contextual dos entrevistados, bem como abrandasse as limitações de viés de um único pesquisador. O período em que foi realizada a pesquisa documental foi de dezembro/2020 à fevereiro/2021. A fim de limitar o escopo de material de pesquisa e, principalmente, contribuir para a credibilidade desse estudo, foram consultados somente os próprios sites de acesso público a internet. (Flick, 2009).

Os dados coletados foram originados a partir da pesquisa de resultados anuais, relatórios de sustentabilidade, práticas de Governança Corporativa, além disso também foram obtidas referências publicadas nas seções do site, como história da empresa, composição societária, missão, valores, cultura, político sócio ambiental, notícias institucionais.

**Tabela 2**

Cavaletti Cadeiras Profissionais	Cavaletti.com.br
Triel HT	Trielht.com.br
Sementes Estrela	Sementesestrela.com.br

Brastelha	Brastelha.ind.br
-----------	------------------

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

### 3.6.3 Análise de Dados

De acordo Yin (2003), o estudo de caso múltiplo- conforme as evidências encontradas serem consideradas robustas e confiáveis - apresenta alguns pontos de observação, em virtude da enorme quantidade de dados que compõem esse tipo de pesquisa.

Desse modo, o processo de análise de dados teve ao todo quatro etapas:

A primeira procurou-se identificar e realizar uma análise introdutória dos temas chaves identificadas nas respostas de cada uma das entrevistas.

Na segunda fase, por sua vez, foram selecionados somente os tópicos comuns, os quais permitiram um mapa consolidado por empresa para cada um dos principais temas identificados por empresa.

De acordo com YIN (2003) devido a amplitude de informações obtidas em ambas as ferramentas de coleta de dados, teve-se cuidado de manter a análise dos temas alinhados com os propósitos do presente estudo, utilizando o protocolo das entrevistas em profundidades e dos documentos Desk Research como referência, retornando a eles quantas vezes fossem necessárias, porém sem deixar de considerar eventuais novas preposições, ali já foi possível verificar um alinhamento entre os padrões das empresas, bem como as relações com a literatura acadêmica. Na terceira fase, foram filtrados os temas mais relevantes e sim gerando um quadro de resultados.

Na quarta fase, foi realizado um cruzamento de dados entre os resultados das pesquisas e a desk research. Dados que tais ferramentas produzem conhecimento diferentes níveis (Flick, 2009), procurou-se validar mutuamente os temas entre as diferentes abordagens, importante salientar o ganho de eficiência e qualidade com a aplicação de duas bases de dados distintas. Ainda, o cruzamento desses resultados foi analisado a luz da literatura base do presente, gerando então os resultados que serão apresentados no próximo capítulo.

### 3.6.4 ÉTICA NA PESQUISA CIENTÍFICA

De acordo com os princípios que norteiam a condução de pesquisa científica, a condução das entrevistas seguiu os protocolos de ética adotados pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Desse modo, todos os entrevistados foram comunicados sobre os procedimentos da entrevista, bem como dos seus direitos. Adicionalmente, também foram ressaltados os possíveis riscos e benefícios da participação em pesquisa científica.

Nesse sentido, previamente a cada entrevista, foi encaminhado de forma eletrônica para o e-mail dos entrevistados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme modelo do APENDICE A, e os procedimentos e temas da entrevista. No início de cada interlocução, o pesquisador expôs de forma clara os aspectos de confidencialidade e anonimato, ressaltando que a identidade e os cargos individuais de cada entrevistado não seriam divulgados. Ainda, foram ressaltados a liberdade do participante em desistir de sua participação a qualquer momento e do seu direito de não responder algum questionamento, em caso de qualquer tipo desconforto com o assunto.

Por fim, era questionado ao entrevistado se ele havia lido e compreendido previamente o conteúdo do TCLE ou se gostaria que ele fosse transcrito verbalmente, sendo, então, solicitado o seu consentimento em prosseguir com a entrevista.

Com relação ao conhecimento e consentimento das empresas das entrevistas e na divulgação dos seus respectivos nomes no presente estudo, foi encaminhado de forma eletrônica, antes da primeira entrevista de cada organização, o Termo de Anuência, conforme modelo do APENDICE B. Em virtude dos efeitos da pandemia do COVID-19, foi solicitado uma resposta por e-mail com o respectivo de acordo. É importante frisar que, em algumas situações, os próprios entrevistados, em virtude da relevância deles na hierarquia das empresas, eram os responsáveis pela aludida anuência.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No capítulo de apresentação são apresentados os resultados da pesquisa, bem como sua relação com a base teórica. A aplicação de estudo de caso múltiplo permitiu identificar fortes padrões semelhantes, na análise das práticas de governança corporativa das empresas pesquisadas, vale ressaltar que todos os padrões identificados estiveram presentes nas empresas familiares analisadas, que foi de grande relevância para melhor contextualização e conhecimento da formação da família no país.

Por outro lado, isso não significa que todas as empresas incluídas na presente pesquisa estejam exatamente no mesmo estágio de desenvolvimento de cada um dos padrões descritos a seguir, afinal as empresas apresentam histórico distintos na adoção das práticas de Governança. O objetivo desse estudo foi capturar as ferramentas comuns utilizadas na governança e compreender como elas agem a favor do desenvolvimento na criação de valor nas empresas pesquisadas.

### 4.1 “Padrões teóricos da Governança Corporativa “8 Ps”

De uma forma bastante evidente e rica em conteúdo foi possível observar que a Governança não segue um padrão teórico, mas sim apresenta uma composição de características do modelo de Governança e de teorias apresentadas no referencial teórico do presente estudo, nesse sentido afirma Rossetti (2014, p.147) quanto a evolução das práticas de Governança e da necessidade de inová-las em virtude das transformações socioeconômicas refletidas nas organizações. A metodologia da avaliação da Governança Corporativa pode sintetizar o ambiente, o sistema, os pontos fortes, as fragilidades e as situações críticas observadas nas empresas.

**Tabela 3**

<b>Os “8 Ps”</b>	<b>Pontos positivos</b>	<b>Fragilidades</b>
	-Blingagem da empresa a ocorrência no âmbito das holdings	-Acordo de acionistas não formalizado -Sinais de desalinhamento

<b>Propriedade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estrutura Societári- estável</li> <li>-Coesão e alinhamento entre acionistas</li> <li>-Agendas relevantes nas reuniões do Conselho dos Sócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>entre sucessores</li> <li>-Preparação e motivação entre sucessores</li> </ul>
<b>Princípios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Qualidade do legado</li> <li>-Prática efetiva</li> <li>-Transgressões não toleradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Código de conduta não formalizado</li> <li>-Ênfase na disseminação dos valores</li> </ul>
<b>Propósitos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Qualidade dos Direcionadores</li> <li>-Rumos conectados com a evolução dos Negócios</li> <li>-Compartilhamento de decisões de alto impacto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plano estratégico não definido formalmente</li> <li>- Horizonte de Planejamento</li> </ul>
<b>Papéis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presença aceita e bem avaliada de acionistas de Administração</li> <li>- Firmeza nas Decisões</li> <li>- Alçadas definidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mistura de questões familiares, societárias e de gestão dos Negócios</li> <li>- Canais de Comunicação</li> <li>- Características dominantes nas “reuniões gerais”</li> </ul>
<b>Poder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de quadros típicos de “lutas pelo Poder”</li> <li>-Estrutura de poder visível e aceita</li> <li>- Lideranças Fortes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falhas em critérios meritocráticos no preenchimento da estrutura organizacional.</li> </ul>
<b>Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão sob alta conformidade legal</li> <li>- Premiação por resultados como prática estabelecida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regras para processos sucessórios</li> <li>- Elegíveis, critérios e valores do programa de premiação por resultados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reunião do Conselho de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acumulação da presidência</li> </ul>

<p><b>Práticas</b></p>	<p>Administração e da Diretoria Executiva: regularidade e eficácia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca por Consenso em decisões relevantes</li> <li>- Transparência</li> </ul>	<p>do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regras formais para o funcionamento do Conselho de Administração</li> <li>- Avaliação da administração</li> <li>- Auditorias e Controles</li> <li>- Interesses de ordem pessoal de acionistas cuidados pela área executiva da empresa</li> </ul>
<p><b>Perpetuidade</b></p>	<p>Ancoras mais consistentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciclo de vida dos negócios</li> <li>- Investimentos em expansão</li> <li>- Condições de acesso ao fluxo de caixa pelos acionistas</li> <li>- Resultados de curto prazo</li> </ul>	<p>Ancoras mais consistentes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propensão a Inovação</li> <li>- preparação, alinhamento e motivação de sucessores</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo próprio autor, sintetizado à partir de Rossetti 2014, p. 149.

Obviamente, a listagem e o conteúdo das questões centrais de Governança em cada um desses “8Ps” não são iguais em cada uma das categorias de empresas, e variam também em função do estágio de seu desenvolvimento e da dimensão de seus negócios, nas empresas pesquisadas familiares de capital fechado - há diferenças em cada um dos “8Ps” decorrentes de outro fator de alta relevância para questões de Governança: o “momento geracional”

A tipologia da propriedade é um dos principais elementos definidores da governança, os Princípios são derivados de código de conduta que devem orientar as diretrizes e políticas corporativas, os Propósitos convergem para a otimização do retorno total de longo prazo dos investimentos da companhia. A segregação de papéis resulta das diferentes atribuições de proprietários, conselheiros e gestores – os três principais agentes de Governança. O poder definido pelo Proprietário, será exercido pelos administradores escolhidos, responsáveis pelo direcionamento da companhia e

pela geração de resultados. As práticas visam o estabelecimento de canais fluidos de informação e de bom e consensual sistema para a tomada de decisões e acompanhamento das ações decorrentes. E a perpetuidade, fortemente dependente dos sete “Ps” precedentes, define como objetivo-síntese das companhias, sustentada por bons resultados econômico-financeiro, sociais e ambientais. Na sustentação de todo esse sistema estão as pessoas e o conjunto dos legados e dos objetivos que dão vida e continuidade às operações corporativas.

A empresa familiar “C”, cada sócio possui a sua Holding Familiar, para filtrar assuntos familiares e sucessórios dos negócios; teve a criação de dois grupos de holding; uma para participação no bloco de empresa operacionais e outra para outros investimentos da sociedade, seu conselho de Administração possui 7 membros, sendo dois integrantes da família, dois executivos e outros três integrantes externos, possui uma Diretoria Executiva com Diretores da Família e Profissionais com Regimento próprio.

A empresa familiar “A”, são dois sócios, com Holding Societária para os negócios operacionais e outra para outros investimentos da sociedade da família. Conselho de Administração em formação com cinco membros, sendo o Presidente Executivo e dois diretores e dois profissionais externos. Diretoria Executiva Profissional com seis integrantes e mais o sócio familiar, acordo com Gestores e orçamento e indicadores por área.

Sua Promoção de valor é através de reuniões regulares, tem regimento interno, periodicamente reunião com consultoria especializada de aderência com orientações técnicas e psicológicas, também com preparação de sucessores, os filhos com grande potencial, participando do processo empresarial no executivo com atribuições e no deliberativo como ouvinte.

Preservam valores familiares e empresariais no grupo diretor, preparam a sucessão para uma Governança Híbrida com familiares e profissionais, tem clareza na separação dos papéis nas operações, via Holding.

A Cultura, valores, estrutura são amplamente divulgadas nos informativos da empresa, nas reuniões com gestores, colaboradores, representantes, agentes financeiros e nas visitas de clientes, os conflitos vão para o Conselho de Administração e Reunião de Acionistas.

A responsabilidade de Gestão de cada um é controlada pelo alcance de objetivos e metas. Na apresentação de resultados mensais, no acompanhamento das

práticas de Gestão e Operação, em reuniões semanais de avaliação de rotas, na observância de hierarquia, também com o Software integrado, não tem uma política rigorosa de Gestão de Risco, se faz uma análise permanente do mercado, renovação estratégica de produtos e processos permanente, diretoria de P&D, permanente, Gestão familiar e profissionalizada mista, com preparação da sucessão de familiares, adoção das boas práticas de Governança com Conselhos e regimento entre outras.

Busca do equilíbrio permanente entre o resultado satisfatório e retorno, independência financeira, responsabilidade social com valores, projetos e programas de benefícios e participação no resultado para colaboradores, produtos com a melhor tecnologia no respeito à saúde, ergonomia e afins. Responsabilidade ambiental em toda cadeia desde a escolha de materiais, processos fornecedores e com vários projetos de cunho comunitários e apoio a entidades filantrópicas, sociais e ambientais, forte presença em apoio a entidades associativas que visem o desenvolvimento local e regional, melhoria da qualidade de vida e crescimento social.

Na Empresa “B” cada acionista tem sua Holding Familiar, todos atuam na Empresa Operacional, divididos em dois blocos; cinco no Conselho Consultivo (primeira geração) e três como diretores executivos na Operação, um Comercial, um Administrativo e um Industrial, possuem uma Holding Societária para outros investimentos e participações societárias, tudo com regras estabelecidas, orçamento e metas por área.

Com a manutenção das práticas de Governança em respeito a hierarquia dos cargos e estrutura do conselho, reuniões com consultoria e respeito aos regimentos, não terá sucessão familiar e tende a estrutura ser 100% profissionalizada.

Procura preservar missão, valores, estratégias para o negócio, incorporando com gestores profissionais, fundadores e sucessores devem fazer parte do conselho, nenhum membro da família ficará no operacional, clara segregação de papéis, bens familiares nos negócios.

Sua comunicação é bem divulgada perante a equipe, bancos, fornecedores, clientes, através de todos os eventos e informativos impressos e digitais da empresa, eventuais conflitos senão resolvidos em reunião de gestores, vai para o conselho.

Existe um rigor na condução das funções dos gestores na responsabilidade que tem na estrutura organizacional, nas reuniões de conselho e diretores. Na avaliação de resultados e desempenho mensal, e também com consultoria e auditoria externa.

Aprimoramento tecnológico do produto pelo avanço constante na

Biotecnologia. Aproximação forte e de diferentes formas com produtores. Modernização de tratamentos e beneficiamentos, gestão profissionalizada com adoção das práticas de Governança Corporativa, no Conselho, Executivos e Auditoria.

Imenso investimento na proteção ambiental e nos processos produtivos, pois deles depende o futuro do alimento que será gerado. Mais avançadas tecnologias desenvolvidas em parceria com empresas obtentoras de patentes. Permanente missão de melhorar o resultado, do equilíbrio financeiro e da responsabilidade social interna e externa, com programas para colaboradores, clientes parceiros e comunidade. Apoio frequente a entidades assistenciais e culturais.

Na empresa “D” são sócios o fundador proprietário e os filhos, todos atuam no Operacional da empresa, conselho de administração em formação composta por hora somente por membros da família, a Diretoria Executiva é formada por membros da família e profissionais, tudo com regras estabelecidas e com regras estabelecidas, orçamento e metas.

Realiza reuniões regulares, com consultoria especializada, preparação da sucessão, participando do processo empresarial, preservam valores familiares e empresariais, divulgam as atividades da empresa nas reuniões e informativos da empresa.

A responsabilidade da gestão é controlada por cada um pelo alcance de objetivos e metas. Na apresentação de resultados e nos acompanhamentos nos processos e operação. Análise periódica de mercado, são muito propensos a inovação, buscam o aprendizado contínuo, adoção das boas práticas no conselho e relação propriedade x família, tem clareza na separação de papéis.

Busca permanente na melhoria dos processos e produtos, na criação de novos produtos, estão sempre muito atentos as tendências. Utilização total da matéria prima busca constante da economia circular e o reaproveitamento de materiais, redução de desperdícios, apoio frequente a entidades assistenciais, culturais e esportivas ligadas as cidades polo da organização.

Assim, em primeiro lugar, a pesquisa demonstra que a dinâmica da governança das empresas analisadas apresenta notórias características da teoria da agência conforme (Jensen e Meckling,1976), à medida que existem uma série de políticas e processos de monitoramento e controle que visam, um alinhamento e a redução do potencial conflito de interesses entre a família empresária, e os executivos das empresas, adicionalmente às práticas de monitoramento e controle demonstraram

serem necessária para a gestão da eficiência dessas organizações, dada a dimensão das suas operações, que vêm ao encontro da afirmação de Di Micelli (2014) sobre a adoção de ações de governança normativas e funcionais com o objetivo melhorar o desempenho operacional das organizações.

Importante frisar que foi possível observar que a postura dos fundadores das empresas, exercem uma forte influência sobre a profissionalização. A qualidade do legado, prática efetiva, têm como objetivo de adotar uma postura ativa em relação aos valores da empresa que gera práticas que compensam em termos reais, um compromisso com um conjunto de valores claramente definido pode servir como uma “bússola interna” segundo (Ram Charam 2014), para uma empresa familiar à medida que ela enfrenta desafios de disrupção tecnológica e competitiva.

A seguir relato de um entrevistado que retrata com propriedade a relevância das práticas de Governança Corporativa e a criação de valor em prol da empresa: “garantir o envolvimento dos meus filhos, a visão deles com certeza vai ajudar a alinhar melhor os negócios familiares, eles compreendem profundamente alguns conceitos essenciais: o impacto da tecnologia, o significado do propósito, a maneira dessa geração enxergar oportunidades e ela olha o que se passa ao redor dela”

### **Entrevista A1**

Observou - se que a relação das empresas analisadas com seus parceiros não é limitada meramente as obrigações contratuais, de acordo com La Porta (1998) mas também envolve a busca de uma harmonização de interesses e benefícios comuns, dentro de uma visão de longo prazo, assim há o reconhecimento por parte das organizações analisadas da relevância de manter uma relação harmoniosa recíproca com todas as partes interessadas para o desenvolvimento da Governança, à medida que fomenta a troca de conhecimentos e o compartilhamento de recursos, corroborando com Di Micelli (2014) nesse sentido a pesquisa demonstrou haver a existência de políticas e práticas corporativas relacionadas à sustentabilidade socioambiental, ao desenvolvimento dos colaboradores e a prática de um relacionamento corporativo com fornecedores, clientes, centro de ensino e pesquisa e startups para a criação conjunta de soluções às demandas comuns.

“oferecer soluções integradas em assentos para ambientes profissionais e colaborativos para que atendam de forma contínua as expectativas dos consumidores, parceiros, colaboradores, investidores, respeitando as pessoas, a família, o meio-ambiente e a sociedade, com rentabilidade para os envolvidos”.

Trecho retirado do site da Cavaletti Cadeiras Profissionais: “temos uma relação de confiança com nossos parceiros, e trabalhamos para o sucesso de nossos clientes, porque entendemos que no ano que vem ele vai comprar mais produtos se seu negócio prosperou, portanto não adianta ter uma relação do tipo o que ele faz com os nossos produtos não interessa, estamos conectados com um todo”

### **Entrevista C2**

“nossa missão é ser referência no mercado de assentos para ambientes profissionais e colaborativos, destacando-se pela excelência dos produtos, serviços e inovação nas ações diárias” Trecho retirado do site da Cavaletti Cadeiras Profissionais.

A política com as partes relacionadas, entretanto não deixa de evidenciar a importância da adoção das práticas no contexto corporativo: “com foco na qualidade e priorizando o vigor das sementes ofertadas para o agricultor, a empresa dispõe de uma moderna e inovadora infraestrutura, com produção de sementes 100% licenciadas, em parceria com as principais obtentoras de cultivares de trigo e soja, o que garante um portfólio abrangente e com as melhores opções para as principais regiões produtoras do Brasil”.

Trecho retirado do site da Sementes Estrela

“a busca por soluções mais eficientes para garantir a sustentabilidade no campo move a Sementes Estrela” Trecho retirado do site da Sementes Estrela.

Ainda a Governança Corporativa, ao considerar os aspectos de relevância das pessoas na criação de valor, ( Di Micelli, 2014),

“nós apoiamos as iniciativas de inovação, pesquisa, temos parcerias com universidades, entidades que buscam o conhecimento, a tecnologia o design, transformando nossos produtos, e gerando valor ao consumidor nas mais diversas fronteiras, estamos de olho no mundo como um todo, temos agora a questão da energia solar, estamos já desenvolvendo, pesquisando, corrigindo internamente na motivação fazer bonito contra qualquer outra companhia”. Trecho retirado do site da Sementes Estrela.

### **Entrevistado A2**

Os resultados da pesquisa indicaram que as empresas analisadas procuram ser competitivas e seu desenvolvimento estratégico através de pessoas, de pesquisa,

da tecnologia que têm na cultura da empresa o empreendedorismo e sua necessidade de atualização e na busca constantemente de novas habilidades a fim de melhorar diariamente a fim de evitarem a estagnação e a perda da competitividade.( Di Micelli 2010 Governança Corporativa Teoria e Prática).

## **4.2 Elementos da Governança Corporativa**

Uma vez apontados os padrões teóricos que compõem a governança corporativa das empresas analisadas, foram reconhecidos pontos importantes os quais correspondem aos elementos da governança corporativa em Empresas Familiares. A seguir são explanados cada um deles.

### **4.2.1 Alinhamento da estratégia da Organização como a Governança Corporativa**

Foi constatado que o alinhamento da estratégia incorpora profundamente os elementos da boa governança empresarial, afinal visa estabelecer um ambiente ético, meritocrático e eficiente nas organizações, e atingir os objetivos corporativos, nesse sentido não é somente um instrumento para obtenção de criação de valor sustentável as organizações, mas também como um mecanismo de explorar e desenvolver novas oportunidades de negócios presentes e futuras. (Di Micelli 2014).

Dessa forma, a Governança Corporativa em empresas familiares permite que as companhias atuem como protagonistas no desenvolvimento de novas expertises, e na antecipação de movimentos socioeconômicos antes que o seu concorrente faça (Porter 1990), portanto o conceito estratégico entre as empresas analisadas considera a Governança Corporativa como um meio de crescimento constante de resultado e perpetuação das companhias, sendo assim os resultados demonstram nas empresas pesquisadas promove políticas e práticas favoráveis a criação de valor a média e longo prazo, mas sem deixar de aproveitar as oportunidade de melhora nos processos a curto prazo. (Rossetti, 2014).

“sempre tive vontade de empreender está no meu sangue, pensar lá na frente e fiz isso em toda minha vida, começamos como uma metalúrgica, eu e meu irmão, e alguns colaboradores, toda a dificuldade por ser uma empresa familiar, e as poucos fomos nos profissionalizando, com inovação e a cultura da empresa e a cultura da família, a forma de nos pensar continua até hoje” entrevistado D1

Assim, a pesquisa demonstra que a dinâmica da governança das empresas analisadas apresenta notórias características da teoria da agência( Jensen e Mecling, 1976), à medida que existem uma série de políticas e processos de monitoramento e controle que visam, em última estância, um alinhamento e a redução do potencial conflito de interesses entre família, executivos e partes interessadas. Adicionalmente, as práticas de monitoramento e controle demonstraram serem necessárias para a gestão da eficiência das companhias.

“Entre comprar ser e vender lá na ponta, em entregar um serviço, tem vários gaps no meio que se tu não preencher, alguém vai preenchê-lo. Então, primeiro, temos que desenhar como deve esse novo modelo, e depois que ação podemos fazer para proteger esse gap o mais longo possível, e, se tiver que mudar, nós sermos os protagonistas e não um terceiro.” – Entrevistado B2

“Inovar é sempre necessário, caso contrário não tem como sobreviver. Na verdade, a inovação tem que ser parte da estratégia do dia a dia das organizações” – Entrevistada B1

Assim, foi constatado que o planejamento estratégico das empresas incorpora profundamente a inovação, considerando uma das principais ferramentas para atingir os objetivos corporativos, nesse sentido a inovação não vista somente como um instrumento para obtenção de vantagem competitiva e do crescimento das atividades que elas já se realizam, mas como mecanismo para explorar e desenvolver novas oportunidades de negócios presentes e futuras.

Isto posto, é importante frisar é que foi possível observar que a postura dos controladores(família), exercem forte influência sobre as tomadas de decisões, e a implantação das práticas de governança corporativa no interno das organizações.

#### **4.2.2 Perenidade nas Organizações**

Os resultados evidenciam, de uma forma bastante consistente, uma significativa presença na busca perenidade nos negócios, o legado, o conjunto de valores, crenças, e atitudes que caracterizam as organizações. Dessa forma, constata-se a importância da cultura corporativa incorporar o entendimento e promover comportamentos alinhados com a estratégica e a cultura das organizações. Aliás, tal resultado está acordo com celebre conceito intitulado por Peter Drucker: “A cultura

come a estratégia no café da manhã.”, significando que o sucesso da execução do plano estratégico depende profundamente da sua incorporação na cultura das organizações, conforme demonstrado pelo exemplo a seguir.

“A cultura é muito mais forte que qualquer estratégia. Tem aquele ditado que fala que a cultura come a estratégia no café da manhã. **Não adianta determinar uma estratégia se a cultura, realmente, não estiver enraizada.** Então, a criação de valor está no DNA da Empresa.”

As famílias detentoras de empreendimentos lançam ao processo de modernização pelas mais variadas razões. Muitas pressentem a necessidade e farejam os riscos. Outras fazem-no porque caminham para a insolvência e outras, ainda pelo acúmulo de conflitos entre os familiares e destes com os gestores. Há de tudo, mas o importante é que muitos tentam e se dão bem.

A virada pode ser conduzida pelos próprios detentores do controle, com a ajuda de gestores, ou pelos controladores, com a ajuda de gestores, ou pelos controladores, com a ajuda de consultoria externas. Os mais sofisticados chamam a virada de turnaround – o que vem a ser a mesma coisa. (Steimberg, Heibert 2011).

## **Entrevista D2**

“Nós temos o que a gente chama de comportamentos prioritários de cultura, que são comportamentos trabalhados na organização e estimulados como o nosso jeito de ser, de atuar, e não tem recompensa em relação a isso. Não é um programa nesse sentido. É um trabalho tão mais estrutural de que esse é o nosso jeito de operar e dando as condições para as coisas acontecerem. Nesse sentido, inovar é um dos comportamentos prioritários de cultura para organização como um todo. E aí é um inovar no seu processo, no seu dia a dia, naquilo que está dentro da sua alçada.” – Entrevistada A1

“A cultura da nossa organização é uma cultura colegiada. Então, eu diria para você que há um debate intenso. Eu acho que, assim, a grande maioria das vezes na bola, construtivo.” – Entrevistado B2

“Nós somos uma empresa de cultura participativa, nós não somos de cultura competitiva. Quem é muito competitivo não vai se dar bem aqui dentro. Nós somos uma empresa de compartilhar a informação. Então, isso dá liberdade para o pessoal participar. Eu acho que é bem salutar e eu acho que você capta boas ideias com isso.” – Entrevistado C1

Assim, a análise dos resultados demonstrou que todos esses elementos culturais atuam de forma integrada e, em última análise, visam deixar os colaboradores confortáveis e motivados para explorarem as suas ideias, trocarem conhecimento e participarem da construção coletiva de propostas alinhadas aos objetivos estratégicos das organizações. Ou seja, há um ciclo virtuoso, aonde a ordenação entre a estratégia e a cultura resulta na formação de um ambiente propício a Gestão eficiente, moderna, dinâmica que, por sua vez, fortalece.

“As equipes do P&D, para teres uma ideia, elas não ficam nem fisicamente no mesmo prédio da Matriz, porque lá a gente tem os laboratórios de pesquisa, os equipamentos mais avançados. Enfim, é um pessoal está pensando em mais longo prazo.” – Entrevistado A2

“Eu acho que esse é um ótimo ponto. Eu acho que você tem que ficar de olho no padre e outro na missa. Por um lado, você tem que estar disposto a revisitar coisas, senão você não inova, senão você não melhora. Por outro lado, você não pode ficar revistando o tempo, pois você não consegue executar. Você não pode toda a hora ficar trocando a roda do carro.” – Entrevistado A2

“Mas é um item que a gente sempre tem muito bons embates dentro da companhia, porque a gente tem que separar sempre a inovação da cabeça, do *mind set*, de construção de um produto que vai estar no mercado. Então, há essa dualidade, de certa forma, de trabalharmos na inovação com um *mind set* diferente do desenvolvimento de um produto.” – Entrevistado C2

“Eu diria que a gente já passou por alguns estágios. O primeiro estágio de ceticismo, onde se vem falar em Governança Corporativa, mas a nossa indústria é tradicional, indústria pesada, nunca vai bater isso na gente. A gente já passou pelo estágio da resistência, de querer negar, dizer que isso – a profissionalização da Gestão - não vai funcionar. E a gente, agora, acho que passou pelo estágio da ansiedade, que é principalmente o que tu falaste, da convivência com as duas coisas. A gente chama de modo um e modo dois de operação. O modo um é aquele tradicional, conservador, sem assumir riscos, e da mentalidade de escassez. E o modo dois é da inovação, da mentalidade de abundância, de colaboração. E essa dualidade gera muita ansiedade, porque estamos trabalhando no modo um - porque é o que funciona, eu tenho segurança -, mas estou o tempo inteiro pensando no modo dois. (...) Então, isso gera muita ansiedade. E o que eu vi é que a gente acabou criando

áreas, fóruns para compartilhar essa angústia, essa ansiedade e as dores de cada um acabou aliviando um pouco. E hoje eu diria que a gente já está num estágio de aceitação, de saber que a gente tem de ficar transitando nesses dois meios e que a gente não pode mais fazer as coisas como eram antes. Estamos propagando mais isso para as equipes. Acho que antes a gente ficava muito focado na ansiedade. Agora a gente está propagando autonomia também. A gente está conseguindo conciliar os dois modos.” – Entrevistado D4

“gera conflito, porque, de fato, você tem ali uma turma bastante focada na operação, na eficiência, na redução do risco, da redução do custo e que vão, muitas vezes, na contramão da construção de algo mais diferenciado, algo que de fato vai gerar um valor percebido pelo consumidor. Então, sim, gera uma série de conflitos, mas, na verdade, esses conflitos, primeiro, eles são vistos como positivos e aí a gente busca encontrar o meio termo naquilo que seja bom para o negócio.” – Entrevistada B1

#### **4.2.3 Empreendedorismo**

Outro comportamento cultural identificado na pesquisa foi a promoção do espírito empreendedor, pois observou-se que as empresas incentivam seus colaboradores, em todos os níveis, afinal a geração e a implementação de novas ideias demonstraram estar relacionadas com um posicionamento mental e postura favoráveis a proatividade, a adaptação a mudanças, e ao crescimento contínuo, tendo como base o pragmatismo da execução bem-feita das atividades cotidianas e o senso de oportunidade atrelado a exploração do mercado e das suas tendências. Diante disso, observa-se uma ligação do espírito empreendedor com a promoção programas de desenvolvimento de um comportamento ambidestro.

Assim, a governança das empresas analisadas promove programas aonde os colaboradores são motivados a buscar o conhecimento. São empresas que investem no capital humano como criação de valor nas organizações.

Adicionalmente, também foi observado que um traço cultural de inconformismo com a situação atual, a busca pela melhoria contínua e a entrega de resultados, observou-se que o grande motivador desse espírito empreendedor junto nos colaboradores são o reconhecimento da corporação e dos colegas, o ambiente interno

em prol da governança corporativa, o sentimento de grupo e prazer pessoal na execução das atividades.

“A cultura de crescimento pressupõe uma mentalidade empreendedora. A mentalidade empreendedora é a mentalidade de fazer acontecer é a mentalidade de sair do outro lado de fato, entregar alguma coisa útil, alguma coisa que tenha valor, e não ficar no gerúndio, não ficar meramente em boas ideias que não foram lugar nenhum. Então a gente tem essa preocupação. Eu sou desafiado diariamente a sair do gerúndio por mim mesmo, pela minha gerência.” – Entrevistado B2

#### **4.2.4 Gestão de Riscos e Teoria da Agência**

A governança corporativa por abranger caminhos ainda não explorados, envolve a geração de ideias e propostas que carregam um determinado nível de incerteza quanto a viabilidade de implementação. Desse modo, os resultados demonstraram que reconhecimento e o tratamento específico do risco relacionado a inovação constitui-se em um importante valor cultural nas organizações e, portanto, uma frente de ação da governança corporativa. Afinal, trata-se de um pré-requisito para avanço do empreendedorismo, da criatividade e da participação coletiva na geração de ideias e formulação de propostas de inovação, conforme demonstrado a seguir.

A governança tem que ter práticas, simples e desafiadoras. E empreender é errar. Se tu queres criar uma governança que não possa errar, ou tomar riscos (empreender é tomar riscos), então, eu acho que a empresa não está no caminho certo. Logo, o que eu falo é quando começa a criar muitas regras, tu acabas infantilizando a gestão abaixo, por que para eles é simples, traz para o chefe. – Entrevistado C1

“Na minha opinião, numa empresa que tem foco em melhoria contínua, foco em profissionalização, assumir riscos e inovação o erro faz parte, porque toda a mudança tem um papel de risco” – Entrevistado D4

“Olha, isso, o erro faz parte um pouco da cultura da empresa. Até para todos esses anos que se cresceu, muitas vezes a gente não tinha todas as respostas para poder dar um passo adiante. (...) A gente não pode penalizar a questão de buscar um upgrade, se não o pessoal não sai da casinha, daqui há pouco ninguém quer correr risco nenhum, fazendo somente o tradicional. Não é tão simples assim, mas é algo

que nós temos estimulado a nossa equipe a pensar.” – Entrevistado B2

Assim, os resultados demonstraram que a governança corporativa nas empresas busca, ao longo do processo de seleção das melhores alternativas, aplicar os recursos de forma crescente, por etapas, de acordo com o avanço dos estudos de viabilidade. Assim, considerando que a maioria das sugestões é descartada, a atuação da governança visa otimizar o consumo dos recursos utilizados nesse processo, principalmente os financeiros, e minimizar a exposição ao risco. Adicionalmente, as organizações também estabelecem um volume total de recursos para financiar as diferentes atividades de inovação, visando limitar, num pior cenário, uma eventual perda, caso todas as propostas analisadas se provem inviáveis. O objetivo final das organizações (Pierraciani, 2018), portanto não podem ser confundidos com a execução da operação corriqueira das organizações, onde justamente o objetivo é o ganho da eficiência, redução de erros e eliminação de riscos.

As empresas desenvolvem uma atitude pragmática, à medida que promovem o desapego as tentativas frustradas, porém sem deixar de considerá-las como parte de um aprendizado recorrente. Então, o que em um primeiro momento poderia parecer um consumo de recursos sem retorno, os resultados indicaram que as empresas consideram as soluções descartadas como ganho de conhecimento, contribuindo para o constante aprimoramento organizacional.

#### **4.2.5 Aprendizado contínuo**

De acordo com o que foi observado nos resultados da pesquisa, além de um tratamento favorável ao risco, uma atualização constante do conhecimento. Afinal, o objetivo principal da Gestão é o crescimento e a perenização das organizações, logo muito mais do que compreender e acolher a natureza das falhas no processo, o que realmente importa é acertar, ou seja, desenvolver e implementar soluções conforme exemplificado a seguir.

Nesse sentido, foi observado que a governança corporativa, adota políticas que incentivam a capacitação, buscando desenvolver os colaboradores em habilidades alinhadas aos objetivos corporativos e, também, com propósitos individuais de cada profissional. Logo, as companhias patrocinam cursos internos, oferecem ferramentas digitais de aprendizado, auxiliam na formação acadêmica dos colaboradores, instigam a criação de comunidades internas para trocas de experiências e promovem palestras

com convidados de diferentes setores para estimular novas perspectivas. Igualmente, as organizações mantêm departamentos de pesquisa, no Brasil, para estudar novas tecnologias, novos materiais e novos componentes, mantendo em seus quadros uma quantidade significativa de mestres e doutores. Inclusive, esses profissionais são motivados a se relacionarem com a comunidade acadêmica, a participarem em congressos e produzirem artigos científicos.

Em suma, com base nos dados apresentados acima, nota-se claramente a consideração com as pessoas e a importância da capacitação contínua dos recursos humanos como criação de valor e parte integrante da estratégia das organizações, as quais são características dos modelos de governança das partes relacionadas, do modelo baseado nos recursos e da teoria das capacidades dinâmicas. O trecho a seguir apresenta apropriadamente esses aspectos.

“na empresa existe uma preocupação, de você ter uma boa execução. Estar sempre se atualizando, porque não se consegue imaginar uma gestão moderna, eficaz com engajamento, se acostumar com a ideia de aprender o tempo todo, eu acho que com isso a empresa dá ferramentas para lidar com a transformação e uma melhor nos processos, com inovação e na busca constante de atender e compreender o mercado na melhor forma”. Entrevistado D2

#### **4.2.6 Papel da liderança**

Adicionalmente, os resultados demonstraram a importância governança corporativa, promover continuamente o alinhamento da mentalidade das lideranças, a fim de que os líderes sejam capazes de, genuinamente, suportar as equipes para contribuírem com os objetivos corporativos em prol da organização. O papel do líder está em orientar e motivar as pessoas, instigar a participação coletiva, concatenar e desenvolver as ideias, e alinhar as soluções propostas com o planejamento estratégico das corporações.

A participação dos executivos foi reconhecida como fundamental no suporte e desenvolvimento da governança corporativa, pois além da importância na implementação o envolvimento direto na divulgação do propósitos e do legados que são pilares nas empresas familiares de capital fechado, sendo assim está na cultura da empresa e sua comunicação está nas atitudes, fazendo com que exista uma convergência entre a teoria e a prática, trazendo uma cultura de profissionalização da

gestão em prol da Governança.

Os resultados demonstraram a importância da governança corporativa promover continuamente o alinhamento da mentalidade das lideranças, a fim que os líderes possam contribuir com os objetivos corporativos em prol da governança corporativa. O papel do líder está em orientar e motivar as pessoas, instigar a participação, desenvolver os recursos humanos, e alinhar as soluções propostas com o planejamento estratégico das corporações. Contudo, o líder é apontado como uma peça fundamental no processo de implementação da governança corporativa, eliminando na sua alçada, barreiras que possam prejudicar o bom andamento das atividades, capitalizando a Governança.

“ existe a comunicação do diretor da empresa, diretamente sobre a estratégia, sobre a evolução e as prioridades da empresa, assim cada unidade de negócio, então, começa a materializar na sua área de atuação, isso ocorre através da comunicação, então a gente realiza eventos, palestras, apresentações para comunicar, refinar esse tipo de mensagem para que o pessoal entenda o que está acontecendo e como as pessoas que ali trabalham contribuem para o coletivo e o sucesso da organização”  
entrevistado D2

Nesse contexto, a figura do líder tem um papel relevante, à medida que, por atuar na linha de frente, ele é responsável por criar um ambiente favorável a promoção da Governança Corporativa e a adoção das boas praticas nas organizações, o nível de identificação do líder com a estratégia e a cultura da organização resulta em uma maior ou menor propensão no desenvolvimento da participação coletiva, na coordenação e conseqüentemente na qualidade da implementação de uma gestão mais dinâmica, eficaz, propensa as inovações e no desenvolvimento da Governança Corporativa.

#### **4.2.7 Pessoas**

Nota-se que todos os princípios reportados até esse ponto orbitam em torno de um tema comum: a relevância das pessoas na implementação da Governança Corporativa. Então alinhando com os pensamentos Ram Charam (2014), o presente estudo demonstrou que a Governança Corporativa é realizada essencialmente pelas pessoas, à medida que são elas que: definem e executam a estratégia, motivam e orientam os demais colaboradores, atualizam continuamente o conhecimento,

realizam a gestão de riscos, desenvolvem o comportamento e o espírito empreendedor. Dessa forma, corroborando com ROSSETTI (2014), a Governança nas empresas analisadas promove políticas de motivação, valorização e confiança no capital humano, ressaltando a relevância estratégica das pessoas não somente para a Governança, mas principalmente para o sucesso das organizações.

“quando faltam máquinas, você pode comprá-las, se faltar dinheiro você pode pedir emprestado, mas as pessoas você não pode comprar ou pedir emprestado pessoas as pessoas são motivadas por uma ideia, e são a base para o sucesso da empresa” Entrevistado D1

#### **4.2.8 Comunicação**

As entrevistas em profundidade apontaram que a despeito da relevância da cultura em relação a implementação da Governança Corporativa, não necessariamente todos os colaboradores assimilaram na mesma densidade os valores, comportamentos, princípios e valores associados ao tema Governança Corporativa.

Por essa razão, e por próprias características dinâmicas da Governança Corporativa em Empresas familiares de Capital Fechado, a comunicação constitui-se num significativo ponto de atenção e, conseqüentemente, em uma prática constante nas empresas a fim de evitar assimetrias culturais, alguns entrevistados usaram os termos “identificação”, “adesão”, como referência a comunicação. Nesse sentido, as empresas utilizam diferentes canais para transmitir seus propósitos e valores, tais como mídia corporativa, seminários, palestras e treinamento.

Isto posto, o tema comunicação não foi identificado especificamente na literatura base do presente estudo, mas está inserido no contexto de cultura e liderança do referencial teórico. Em virtude da relevância das observações dos entrevistados, entretanto, optou-se por destacá-lo em separado.

“então, se a gente não tiver toda organização com mesma visão, a gente vai ter dificuldade depois em empreender as iniciativas. É muito gratificante todo mundo participando “vivendo” o ambiente, com um nível de participação sendo muito alto, como a gente fala todos tem que participar se fazer parte do processo, é isso tudo que vai fazer com que você se mantenha vivo, até porque tudo vem mudando tudo muito rápido” entrevistado A2

### 4.3 Governança Corporativa no Processo de Implementação

Por fim a pesquisa identificou que a execução da Governança Corporativa nas Empresas Familiares de Capital Fechado, apresenta padrões comuns de Governança.

Em primeiro lugar o fluxo da gestão segue uma linha muito semelhante, a mudança que implica uma profissionalização em três esferas: a família, a propriedade e a gestão. Essa iniciativa é a mola propulsora para o salto para a modernidade, para a sobrevivência e, finalmente, para a perpetuidade, a modernização da Governança e da Gestão, em si, não cria valor, mas os agentes do mercado (Bancos, Agências de Desenvolvimento, Fornecedores e até Consumidores) atribuem mais valor a quem revela esforços nessa direção e obtém os resultados esperados.

São vários os motivos que levam uma empresa a buscar a melhoria dos processos e têm origem em diferentes fatores. Pode ser por necessidade de ampliar sua força de negociação ou por própria pressão exercida por competidores vorazes, como a China, por exemplo, que consegue entrar em mercados oferecendo preços imbatíveis dado o seu ainda baixo custo de mão de obra.

A seleção das melhores alternativas e, dependendo de cada situação pode demandar mais desdobramentos em pesquisa e desenvolvimento ou partir para implementação em escala de mercado. Ainda, ao longo desse processo, há uma interação muito grande com agentes externos, tanto para troca de conhecimentos quanto para desenvolvimento conjunto de processos que deverão adotar no ciclo do seu desenvolvimento:

- criar caminhos para perpetuar o modelo de negócio
- criar mecanismos que lhes possibilitem prever ciclos de expansão
- capacitar-se para inovar
- reduzir o custo do capital
- garantir a geração de caixa de forma duradoura
- criar capacidade de atrair e (reter) talentos gerenciais
- ceder espaço para decisão para esses talentos

Não existe uma fórmula única para promover o salto que as empresas familiares precisam dar no desenvolvimento de sua governança. Os caminhos variam segundo as características dos detentores, de acordo com as injunções às quais a empresa

esteja sujeita e, também, segundo a postura dos especialistas chamados para ajudar em cada caso.

“Temos todo um *network* que está envolvido nisso, a gente não tem especializações, obviamente, em todas as áreas, e nós não temos condições de ter isso porque a gente trabalha como muitos produtos. Aí a gente lança mão tanto de fornecedores - são os primeiros parceiros - e também temos a URI, que é uma Universidade parceira, porque a gente tem relacionamento já de longa data. Então, às vezes, eles têm ideias de alguma coisa que estão desenvolvendo e não sabem muito bem como poderiam aplicar e trazem para que a gente converse. Às vezes, a gente procura eles também com problemas. Olha só tenho um problema específico dessa forma, o que você pode fazer para me ajudar nesse sentido? Você tem alguma coisa de outro ramo que talvez se possa fazer uma adaptação e conseguir usar aqui? Eu tenho esse problema e ele tenta montar a solução.” – Entrevistado B2

“A maneira tradicional de resolver, a gente conhece, mas quando temos de descobrir algum jeito que a gente não conhece, a diversidade de experiências - inclusive de visão de cultura - traz um tempero interessante nesse caldo. (...) Eu diria que a gente precisa ter a humildade de olhar muito para fora e olhar muito em outras indústrias, você não deve ficar preso no paradigma, pois muitas vezes a resposta para aquilo que você sequer não está naquele lugar óbvio, ela está em outro canto, por isso a gente vai nas feiras no mundo todo, buscar tudo que possa agregar na nossa empresa” Entrevistado C1

“A empresa acabou crescendo, no começo fazendo tudo meio por conta própria, pois faltava muito fornecedor. Então, é uma empresa extremamente verticalizada, sempre foi. Só que, com o passar do tempo, não dá para fazer tudo dentro de casa, pois a empresa tomou uma dimensão muito grande. Então, tem coisa que a gente tem que, realmente, fazer junto com fornecedor. A gente chama alguns fornecedores, compartilha o desafio que a gente tem e eles nos ajudam a desenvolver uma solução. (...) Agora, algo que tenho trabalhado muito com a nossa turma interna é como a gente pode testar rapidamente algumas ideias? Mudar a forma de atuar. Então, a gente tem que testar alguns conceitos, e a forma que a gente está procurando para fazer isso não é usar simplesmente a nossa turma interna, mas mesclar um pouco com as *startups*, porque elas têm esse espírito, não tem muita trava. Porque se você começa com uma série de travas, aquilo fica tão moroso que até vencer aquela inércia já passou a oportunidade no mercado. Você chega como sendo mais um, e não o

primeiro. Então, que a gente quer sempre estar um pouco na vanguarda do negócio e se destacando e não seguir, mas ser o líder.” – Entrevistado B2

O desafio de trabalhar para criar uma cultura que permita atrair sócios estratégicos, detentores de tecnologia e financiamentos inteligentes com custos e prazos adequados junto a bancos de investimentos parceiros e ou agências governamentais de fomento.

Isto tudo consiste na adoção de gestão privilegiando pelo menos três aspectos pavimentadores para uma boa performance e perpetuação; planejamento estratégico, gestão de risco e desenvolvimento de pessoas.

“Não é fácil. Essa é a parte difícil que a gente tem que investir mais em governança. Acho que quase todo mundo. Como é que você captura o retorno de um investimento de base pura tecnológica? Um critério é a utilização. Você conseguiu aplicar aquela tecnologia, ela trouxe as vantagens. Isso a gente mede.” - Entrevistado A1.

A opção do pesquisador foi usar o Capítulo 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS, para expor o conjunto de resultados da pesquisa, deixando neste Cap 4 exatamente para a apresentação dos resultados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fenômeno da Profissionalização da Gestão não é passageiro e tem exigido, cada vez mais, e ainda irá demandar das empresas não somente adaptação as transformações do mercado e da sociedade, mas sim um protagonismo na antecipação dessas mudanças. A governança corporativa, portanto, deve incorporar os princípios da gestão, à medida que a perpetuação das empresas não envolve somente controle e monitoramento das atividades, mas também a capacidade de continuamente desafiar o status quo.

Padrões modernos de planejamento estratégicos, gestão de riscos e desenvolvimento de pessoas formam o tripé que sustenta o salto de uma empresa familiar tradicional para uma gestão profissional de qualidade diferencial. Aderir a esses conceitos e praticá-los exige um esforço considerável e muito respeito recíproco e capacidade de colaboração entre os agentes.

Desse modo, a análise dos dados levantados nesta dissertação demonstrou que a governança nas empresas analisadas apresenta temas chave comuns, permitindo estruturar recomendações a partir dos padrões identificados. Logo, o completo entendimento da governança começa pela identificação dos elementos teóricos que a compõem e como ocorre a interação entre eles. Conseqüentemente, é possível formar uma base teórica sólida para a formação de uma perspectiva ampla de um modelo de governança com um tripé Planejamento Estratégico, Gestão de Riscos e Desenvolvimento de Pessoas.

Uma vez compreendido tal modelo, tornou-se viável caracterizar como a dinâmica da governança corporativa age sobre seus elementos focais, produzindo políticas e estabelecendo processos que promovam o ciclo do seu desenvolvimento. Assim, o presente estudo introduz a perspectiva dos triângulos da governança para representar a proposta de uma arquitetura inicial para o modelo teórico de governança corporativa e a sugestão de melhores práticas que possam ser aplicadas pelas empresas brasileiras.

Assim, antecipamos nosso entendimento de a dissertação realizada atingiu seus objetivos, ao Identificar o modelo de Governança Corporativa e quais práticas estão presentes nas empresas estudadas, ao compreender os impactos da adoção e implementação das práticas, relacionando com os aspectos elementares da Governança Corporativa, e ao elaborar uma proposta de um conjunto de

recomendações de aplicação prática de Governança Corporativa.

## **5.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS**

Esta dissertação de mestrado foi realizada dentro de um Programa de Mestrado Profissional, então é natural a expectativa de que os estudos realizados conduzam a resultados aplicáveis as organizações. Padrões modernos de planejamento estratégicos, gestão de riscos e desenvolvimento de pessoas, repetimos, formam o tripé que garante o salto da empresa familiar para uma gestão profissional.

### **Planejamento Estratégico**

Planejar, no fundo, significa construir o futuro, segundo Porter (1990). Este autor recomenda que os processos de planejamento estratégicos produzam uma “fotografia do presente”. Essa foto, cotejada com o rumo desejado, traz uma tensão positiva, que é a constatação de existir uma lacuna, um gap. O progresso, aí, consiste em eliminar esse gap. Alguns especialistas nessa área defendem, que, assim como as pessoas, as empresas precisam, de tempo em tempo rever seus processos, sua gestão e até mesmo seus conceitos, visando a um melhor aproveitamento de recursos humanos e patrimoniais, em busca de resultados que se provem altamente recompensadores para seus acionistas.

Como acontece com as pessoas, também essa revisão não precisa ocorrer somente em épocas de crise ou dificuldade. Empresas inteligentes estão sempre à procura de mais e melhores resultados. É construindo o futuro que conseguem enfrentar adversidades ou novidades com ações rápidas e precisas.

Devido ao alto grau de complexidade da economia e das modernas relações comerciais, tornou-se muito importante que empresas, independentemente de seu tamanho, tenham uma visão isenta, revendo sua matriz de administração e processos, em busca de competitividade mercadológica.

Planejamento estratégico é um processo criativo em que a empresa, energizada pelas necessidades do mercado, mobiliza-se para construir seu próprio futuro. De maneira proativa, considera as principais condições competitivas e projeta o futuro desejado. Por ser um processo, o planejamento estratégico é permanente, desafiador e capaz de absorver as mudanças do ambiente no qual a empresa interage. Planejar não é prever ou adivinhar o futuro. É fazer acontecer e liberar forças

para realizar os sucessos na visão dos gestores da empresa.

É importante ter em mente que uma das maiores certezas no mundo de hoje é a de que as mudanças significativas existem e vão continuar existindo. Vamos continuar a nos surpreender com grandes novidades na área da tecnologia, de valores, hábitos, percepções e necessidades de grupos e indivíduos- impactando, com certeza, em maior ou menor grau, o rumo das organizações empresariais.

O processo de planejamento estratégico começa pela clarificação da intenção dos acionistas para com seu negócio e considera também o conjunto de expectativas pessoais e empresariais. Além disso, define as métricas para acompanhar o desempenho de produtos, sistemas e pessoas, identifica lacunas nas competências dos gestores e contribui para debelar a existência de feudos, que tornam inadmissível qualquer organização. Normalmente, o planejamento estratégico ajuda a definir quais parentes estão vocacionados a fazer o futuro da empresa e quais estão fadados a vender suas participações. Em certos casos, o processo pode até definir regras para os que ficarem na contramão..Steinberg (2003).

Então, esta dissertação confirma este princípio fundamental da prática do Planejamento Estratégico como um dos pilares da boa governança corporativa.

### **Gestão de Risco**

Para empresas familiares, abandonar o tratamento distraído aos perigos potenciais já pode constituir um importante avanço. Inúmeros fatores de riscos devem ser permanentemente acompanhados, a exemplo do câmbio: o estágio tecnológico, a qualidade da gestão e a própria sobrevivência do negócio como um todo. É claro que cada tipo de organização há de ter sua própria métrica para aferição de riscos (tudo depende do ambiente em que se situa, do setor de operação e da cultura empresarial dominante, avessa ou não à tomada de riscos). Por isso, simplesmente deixar de avaliar riscos apenas pelo faro já pode ser um grande avanço.

A pesquisa identifica quatro passos em que a análise de riscos assume um papel relevante, constituindo então relevante contribuição para a academia, mas mais importante ainda para a prática da boa governança corporativa:

1. Identificar as vulnerabilidades e as oportunidades na estratégia e na alocação de verbas.
2. Avaliar a possibilidade de estouro de custos e de cronogramas de gestão de projetos

3. Incorporar a análise de riscos na definição de objetivos e nas medidas de desempenho - por exemplo, adotando o Balanced Scorecard e os indicadores de riscos principais

4. Identificar a probabilidade de riscos e seu impacto na continuidade das operações

Mas o que talvez exista uma ideia de que a gestão de riscos – ainda que nem todos sejam administráveis - deve ser integrada aos negócios e não tratada como algo excepcional e à parte da vida da empresa. Ele sustenta, até mesmo, que o risco deve ser tratado como elemento essencial na remuneração por desempenho.

Conforma apontado na pesquisa, estudos recentes da Auditoria Deloitte (2018) revelou que as fraudes já deixaram de ser o grande vilão entre os fatores que destroem valores nas empresas. Hoje, com melhor estruturação na gestão de riscos, as empresas consideram como fatores de riscos preponderantes:

1. Estratégicos (queda na demanda, falha na reação a movimentos da concorrência e dificuldades em fusões e aquisições);
2. Operacionais (aumento de custos e problemas nos controles e na contabilidade);
3. Financeiros (endividamento elevado, reservas inadequadas, perdas em negociações);
4. Externos (crises do setor, conjuntura político-econômica desfavorável, problemas de saúde pública)
5. Cibernéticos (os ataques **cibernéticos** incluem: roubo de informações estratégicas, vazamento de dados de clientes e fornecedores e até interrupção das atividades)

Assim, esta recomendação, devidamente embasada nos conceitos teóricos analisados e considerados, e corroborada pela pesquisa nas empresas objeto desta dissertação, é outra relevante contribuição gerencial.

## **Desenvolvimento de Pessoas**

Qualquer modelo de evolução das organizações mexe muito com as pessoas envolvidas e depende especialmente delas. Numa empresa tipicamente familiar, o salto para a complexidade e a modernidade com certeza exigirá ajustes no perfil do

fundador, de seus sucessores e dos gestores que com eles tocam o negócio. Esse costuma ser um dos passos mais delicados nesses processos.

Alinhar pessoas e grupos a estratégias de negócio é um desafio para a maioria das organizações empresariais, e, especialmente, para as empresas familiares, pois muitas ainda não deixaram a era dos “recursos” - a essa altura, já um outro conceito aquém das necessidades. Falar em alinhar pessoas a estratégias de negócios, para muitos, pode soar fantasioso. Mas é justamente esse o “caminho das pedras” para a maioria das empresas em fase de amadurecimento e crescimento. Dá ao processo a denominação de boa gestão do capital humano.

Para saber em que estágio a sua empresa se encontra, o dirigente pode fazer perguntas básicas do tipo “o perfil individual dos meus líderes impacta isoladamente os resultados corporativos? No momento seguinte, ao definir seu modelo de competências organizacionais, a empresa obtém o retrato preciso dos pontos fortes e dos pontos a serem mais bem trabalhados para o aprimoramento dos acionistas e colaboradores. Os demais passos são a construção de plano de sucessão de cargos críticos. Com isso, a organização fica mais perto de garantir que todos os seus agentes conheçam seus papéis e estejam empenhados em suprir eventuais lacunas em tempo hábil.

A busca da condição de competido de padrão internacional faz com que a empresa procure caminhos para tratar questões provenientes de sua nova condição, bem como leve a desenvolver novas atitudes e respostas para questões antigas. Isso se faz basicamente pela atuação das pessoas envolvidas.

Como estratégia de manutenção da vantagem competitiva sustentável a longo prazo, depende cada vez mais da exploração de conhecimentos e oportunidades de negócios além dos limites das organizações. Nesse contexto, as tensões da sociedade em prol de questões sociais e ecológicas modulam tanto o comportamento do consumidor quanto da opinião pública em geral. Ou seja, a perpetuidade das empresas esta relacionada a estruturação de relações construtivas e profícuas com diversos agentes externos.

A governança corporativa em Empresas Familiares, portanto, é caracterizada primeiramente pela valorização dos relacionamentos das organizações com acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores, demais parceiros, e a sociedade em geral. Todos esses relacionamentos, dentro de uma perspectiva de sustentabilidade, devem estar respaldados pelo compartilhamento de objetivos

(pecuniários e não pecuniários), em confiança, respeito e senso de responsabilidade. Além disso, o bom andamento dos negócios também demanda que a governança promova instrumentos de monitoramento e controle, contribuindo para transparência das atividades e conforto aos investidores e credores para continuarem financiando as necessidades de capital das organizações. A conjunção de todos esses fatores é resultado da composição de características dos modelos de governança.

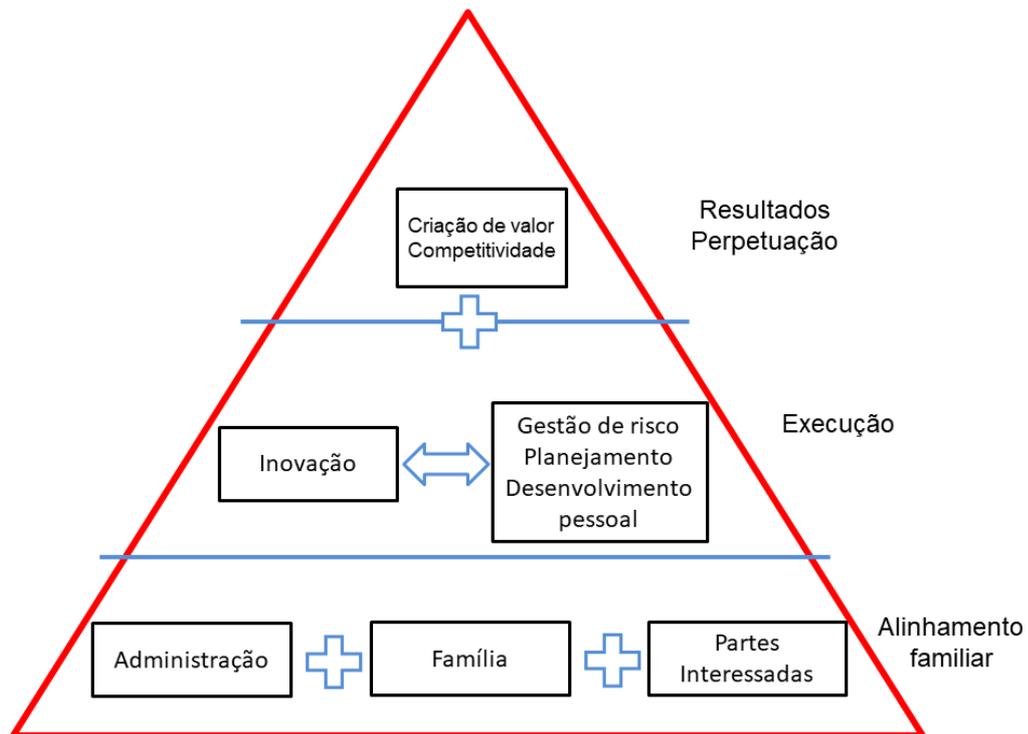
Paralelamente, o desenvolvimento da Governança não envolve somente a otimização das relações corporativas, mas também a melhor combinação dos recursos das organizações, o qual está intimamente ligado ao conhecimento das empresas em determinar qual a composição mais eficiente.

Isto posto, cabe ainda a governança facilitar a gestão de um portfólio de distintas frentes dentro da empresa. Nesse sentido, a governança corporativa deve incorporar os princípios de Felin e Zenger (2014), estabelecendo políticas e processos que permitam iniciativas de todos que estão ligadas a gestão sendo da família ou colaboradores, de forma simultânea, e distribuídas por toda a organização, constituindo o bloco denominado de resultados e perpetuação.

Em suma, a análise integrada de todos esses blocos evidência que os relacionamentos também podem ser compreendidos como um dos valiosos recursos das organizações para criação de valor das organizações. Afinal, o desenvolvimento de relações construtivas e profícuas com o ambiente interno e externo é quem pavimenta o desenvolvimento contínuo do conhecimento necessário para otimizar a constante configuração dos recursos corporativos e a gestão do portfólio, assegurando a maximização dos resultados numa perspectiva de longo prazo e, portanto, a boa governança corporativa está voltada para a geração de valor com inovação, planejamento estratégico, gestão de pessoas para a perenidade das organizações, a busca da harmonização da geração do máximo retorno total dos proprietários com outros interesses internos e externos, e é vista como fundamental para a criação de um ambiente de negócios saudável e confiável, importante para o desenvolvimentos do mercado de capitais, a capitalização das empresas e o crescimento econômico das nações.

Este é mais um dos elementos relevantes destacados por esta pesquisa, constituindo-se em recomendação relevante para a estruturação da governança corporativa das organizações familiares e evidentemente também para as que já evoluíram para uma gestão profissionalizada.

## Governança Corporativa



Fonte: o autor.

O avanço da governança corporativa nas empresas familiares é, acima de tudo, o resultado de uma profunda decisão estratégica, a qual envolve uma análise sincera, humilde e autocrítica da competitividade atual da organização versus as oportunidades e ameaças em virtude das tendências de mercado atuais e futuras. Há de se considerar, também, qual é postura da empresa quanto ao grau de pro-atividade perante as mudanças, isto é, a conveniência estratégica em assumir vanguarda das transformações. Nesse contexto, os valores e os propósitos estratégicos relacionados a família- proprietária precisam ser verdadeiramente abraçados pela cultura das organizações, pois sem o compartilhamento de crenças e objetivos comuns não haverá uma participação efetiva dos colaboradores. Logo, o alinhamento da estratégia com a cultura corporativa constitui-se na condição primária para o desenvolvimento da Governança Corporativa.

Assim, neste conjunto de considerações finais desta pesquisa, impõe-se reconhecer que o principal papel da governança corporativa é, justamente, contribuir para o alinhamento entre a estratégia e a cultura das organizações, atuando em temas

relacionadas a percepção mental e a comportamentos dos colaboradores favoráveis ao desdobramento da organização. Então, é possível descrever o primeiro nível da estrutura de governança a partir de um triângulo equilátero, como demonstrado na imagem aqui apresentada.

Dessa forma, temos a condição essencial, mas não suficiente, para a atuação da governança, pois é preciso detalhar quais são os seus elementos focais de ação.

A frente de suporte, por sua vez, visa a manutenção, a avaliação e a facilitação das atividades, através da criação de políticas **orçamentárias** específicas, definição de macro **indicadores** apropriados a avaliação dos resultados e a criação de um grupo – ou departamento – para **articulação** e suporte de todos os esforços de Inovação nas organizações.

Adicionalmente, a **comunicação** dos valores e propósitos estratégicos das organizações, por sua vez, objetiva a formação de um espírito de equipe com o compartilhamento de credos e objetivos corporativos comuns, criando um ambiente favorável ao desenvolvimento da Governança Corporativa.

- Com relação aos aspectos culturais, a governança corporativa deve agir, primeiramente, formação do conceito de profissionalização, como uma ferramenta de alavancagem de **resultado e perpetuação** das organizações. Nesse sentido, a governança deve contribuir para a formação de **lideranças** com uma visão holística sobre as conexões entre a inovação, a estratégia e a cultura corporativa, a fim de serem capazes de atuar na orientação e motivação dos colaboradores e como facilitadores das atividades no dia a dia. As incertezas inerentes as profissionalizações, por conseguinte, devem ser tratadas de forma distinta dos riscos operacionais a partir da criação de conceitos e políticas de acolhimento ao **erro** e incentivo a tomada de **risco**, contribuindo no desenvolvimento de um ambiente favorável a ideação, a experimentação e a criação de projetos de inovação. Ademais, corroborando com esse ambiente, o respeito a **diversidade** de opiniões deve ser promovido, propiciando relações de **confiança** entre os colaboradores que promovem a motivação e a participação nos processos. Então, para contribuir para a eficiência, é necessário a criação de políticas que valorizem o desenvolvimento do conhecimento, fomentando o aprendizado contínuo de todos os colaboradores.

Igualmente, também se faz necessário incitar o espírito **empreendedor** por meio da criação de programas que favoreçam a voluntariedade, a percepção aguçada, a criatividade e a pluralidade na exploração das sugestões. Logo, o comportamento ambidestro é uma habilidade que precisa ser desenvolvida, dado a necessidade de conciliar os objetivos estratégicos de curto e longo prazo, bem como para equilibrar as ações de criação e execução. Por fim, mas não menos importante, a governança corporativa deve reconhecer o valor das **pessoas** – colaboradores – e das **relações** com parceiros de negócios e a comunidade em geral como fundamentais para o desenvolvimento e criação de valor sustentável as empresas familiares.

Por fim, a governança corporativa nesse sentido, existe uma clara tendência nas empresas pelo uso de alternativas, tanto para acessar novos conhecimentos, quanto para explorar novas oportunidades de negócios. Dessa forma, o relacionamento com *startups* e a formação de parcerias com terceiros para explorar novos modelos de negócios e mercados tem sido largamente utilizado. Assim, cabe a governança criar ferramentas que tanto facilitem a tomada de decisão dos administradores sobre a ser adotada, bem como permitam **agilidade** na adoção dessas práticas de Governança Corporativa, notadamente aquelas relacionadas a condução de negócios com **startups** e desenvolvimento de **parcerias** – de diversas formas, incluindo *joint ventures* - com terceiros.

## 5.2 Limitações de estudo e Possibilidade de Estudos Futuros

Inicialmente, é forçoso reconhecer, este estudo foi conduzido em um período particularmente difícil em virtude das restrições sanitárias causadas pela pandemia do COVID-19, à medida que todos – empresas e colaboradores, e a sociedade – foram impactados com preocupações e, eventualmente, prejuízos decorrentes da menor atividade econômica e dos riscos a saúde pública. Agendas de entrevistas foram sucessivamente adiadas e remarçadas, pessoas que frequentemente confirmavam sua participação em reuniões eram forçadas a cancelar suas participações, e isto naturalmente trouxe dificuldades adicionais para a realização da pesquisa dentro de seus objetivos iniciais bastante amplos. Inobstante estas questões, foi possível cumprir os objetivos estabelecidos, ainda que se possa

encontrar eventuais pontos de fragilidade em alguns dos resultados obtidos.

A governança corporativa em empresas familiares de capital fechado é um tema amplo e complexo. Além disso, são temas dinâmicos em virtude das empresas serem organismos vivos que, conseqüentemente, refletem as transformações socioeconômicas, culturais e, mais recentemente, sanitárias da atualidade.

Assim, se entende que o presente estudo apresenta conclusões relevantes, mas não definitivas sobre a governança corporativa em empresas familiares.

Novos estudos de caso com outras empresas podem ser realizados para aprofundar o conhecimento e recomendações de um modelo teórico da governança, e, até mesmo, no sentido de desenvolver um modelo teórico completo.

Esta dissertação tem limitações que precisam ser levadas em consideração quando se realiza a interpretação das suas contribuições. Uma limitação foi o número de casos pesquisados. No total, o estudo contou com quatro casos de empresas familiares.

Obter com relato de oito entrevistados em quatro empresas familiares uma entrevista, angariar as pessoas para participarem voluntariamente de uma pesquisa científica demonstrou ser uma tarefa árdua nesse contexto, tanto que não foi possível entrevistar membros dos conselhos de administração das empresas.

Uma das contribuições do presente estudo é a ampliação do conhecimento sobre o tema da governança corporativa em Empresas Familiares. Assim entende-se que o problema pode ser aplicado por meio de pesquisas quantitativas para uma amostra maior de empresas familiares.

Entende-se que o desenvolvimento de novos estudos com um número maior de empresas pode ampliar ainda mais as descobertas. Por fim é possível que as organizações que serão estudadas, entendam que as práticas funcionam adequadamente.

Os estudos de casos podem ser um ponto de partida para o desenvolvimento de teorias, permitindo novos entendimentos teóricos ou esclarecimentos sobre fenômeno de interesse. Por fim, que as diferenças ou semelhanças identificadas entre as empresas possam trazer compreensão sobre o fenômeno estudado. Outra frente de pesquisa futura envolve o detalhamento das práticas de governança corporativa, explorando particularidades de determinados setores e países.

## 6 – CONCLUSÕES

Alguns estudos têm como objetivo relacionar a governança corporativa com o desempenho da empresa, para inovar. Quando se fala em Governança de Empresa Familiar, é natural pensar-se no significado de ser uma família empresária, os valores que pavimentam sua estrutura e os resultados dessa geração. O legado de uma família tem mais a ver com um contexto de futuro do que de seu passado. A inovação e a melhora dos processos em desenvolvimento, que são, obviamente, muito importantes para trazer novas soluções tecnológicas para produtos e serviços, para criação de valor sustentável nas organizações. Nem sempre é necessário investir pesadamente na criação e gestão de centros de pesquisas. Para ter sucesso nos negócios e aumentar de maneira significativa, ou mesmo exponencial, o faturamento e o lucro, é mister posicionar-se diferentemente, encontrar soluções que satisfaçam a esfera emocional dos clientes, resolver seus problemas cotidianos.

Em outras palavras a criação de valor é antes de tudo, uma disposição mental, que leva a observação, entendimento e a encontrar saídas. Contudo, apesar de tratar desses temas como forma de contextualização das empresas estudadas, o foco deste trabalho foi investigar em profundidade as relações entre a governança corporativa e a implementação das práticas em empresa familiares de capital fechado no Rio Grande do Sul.

Mas os tempos estão mudando – e mudando rapidamente. Os líderes das empresas familiares têm a oportunidade de reformular a abordagem propondo inovações para assegurar o sucesso em um ambiente social e comercial cada vez mais complexo e desafiador, ao fazer isso eles garantirão um legado duradouro e adequado para o século atual e os próximos.

Assim sendo, acreditamos que as propostas apresentadas pela presente dissertação agregam valor a literatura acadêmica, à medida que contribuem para ampliação do conhecimento a respeito da governança corporativa em Empresas Familiares de capital fechado, um tema que, ainda, merece maiores estudos na academia. Mas, talvez aqui igualmente importante, ou ainda mais relevante por se tratar de uma dissertação em um Programa de Mestrado Profissional, trata-se de contribuições pragmáticas para o mundo empírico, de aplicação prática e operacional das boas práticas encontradas nas organizações geradoras de riqueza e valor para acionistas, clientes, colaboradores e para toda a sociedade.

As peculiaridades da empresa familiar a tornam um ente de difícil modelagem. Porém o material apresentado resultou em uma proposição de práticas que resumidamente é possível denominar orientem as organizações para que sejam capazes de:

- Articular um propósito comum, forte e cristalino
- Cultivar as forças empreendedoras, crie um espírito empresarial.
- Planejar estrategicamente, mitigar risco e agarrar oportunidades.
- Montar uma estrutura para gerir os ativos das famílias
- Classificar papéis e responsabilidades
- Comunicar muito com todos stakeholders
- Apoiar aos familiares desenvolverem competências

Assim, encerrando as conclusões, fica estabelecido que o Processo de mudança estrutural em empresas familiares pela classificação e equilíbrio das expectativas, está voltado para:

- Garantir a continuidade dos negócios;
- Preservar os ativos e a reputação da família controladora;
- Adaptar-se como orientação estratégica;
- Propensão a Inovação;
- Adotar uma proposta ativa com os valores à medida que ela enfrenta desafios de disrupção competitiva e tecnológica;
- Atribuir responsabilidade social ao negócio.

Desta maneira, confirmamos a satisfação do pesquisador com sua segurança de ter desenvolvido um relevante estudo sobre Governança de Empresas Familiares, deixando importantes contribuições para a academia e para a aplicação das práticas recomendadas no campo empírico da prática empresarial.

## ANEXO 1

Embora já tenho citado acima, para colaborar com a leitura segue as perguntas das entrevistas em profundidade:

1. Quais são as práticas de Governança Corporativa que foram implementadas na empresa?
2. Como ocorre a promoção da criação de valor sustentável na organização?
3. Como se manifesta a família-fundadora, empresária às práticas de implementação da Governança?
4. Qual é o alinhamento da cultura organizacional da empresa com a adoção das práticas de Governança Corporativa?
5. Como é a comunicação e a interação com os demais stakeholders?
6. Qual é a política de gestão de risco, com ênfase no controle interno da organização?
7. Como está sendo desenvolvido a perenidade dos negócios da família, com base no seu propósito e valores em uma era de disrupção tecnológica?
8. Como ocorre a gestão da Inovação, tanto no âmbito dos negócios tanto na Gestão?
9. Qual é a relação da empresa com o tripé da sustentabilidade; econômico – financeiro, social e ambiental?

## REFERÊNCIAS

- ÁLVARES, E.; DUPAS, Gilberto et al.. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2003.
- ASTRACHAN, J. H; KLEIN, S. B; SMYRNIOS, K. X. The F-PEC Scale of Family Influence: a proposal for solving the family business definition problem. **Family Business Review**, Monash University, Australia, v. 15, n. 1, mar., 2002.
- AZEVEDO, Antônio Fernando. **A família investidora e o Family Office**. Porto Alegre: 2ª Editora Buqui, 2019.
- BERLE, A. A.; MEANS, C. G. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucessão**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BHAGAT, S; BOLTON, B. Corporate governance and firm performance. **Journal of Corporate Finance**, v. 14, n. 3, p. 257-273, 2008.
- BLOCK, J. H. R&D investments in family and founder firms: an agency perspective. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 2, p. 248-265, 2012.
- BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social. **Porte de empresa**. Disponível em <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-sercliente/>. Acesso em: 20.05.2020
- BRETON-MILLER, I., Le., MILLER, D; BARES, F. Governance and Entrepreneurship in family firms: agency, behavioral agency and Resourcebased comparisons. *Journal of Family Business Strategy*, **Elsevier**, v. 6, n. 1, p. 58-62, 2014.
- CADBURY COMMITTEE. **The report of the committee on financial aspects of corporate governance**. Londres. Cadbury Committee, Dec. 1992.
- CARLOCK, R. S; WARD, J. L. **Strategic Planning for the Family Business: parallel planning to unify the family and business**. Palgrave Macmillan: 2001.
- CARMON, A. F., MILLER, A. N., RAILE, A. N. ROERS, M. M. Fusing family and firm: employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family business. **Journal of Family**

**Business Strategy**, v.1, n. 4, p. 210-223, 2010.

CARVALHO, Marly Monteiro de. **Inovação**: estratégias e comunidades de conhecimento, São Paulo: Editora Atlas, 2009.

CASTRO, L, C. MORAIS, M, R. CRUBELLATE, J, M. Atitudes e comportamento da cúpula e os processos de profissionalização e formalização estrutural e sucessão em empresas familiares: um estudo de caso. **Anais Eletrônicos**, 25º ENANPAD, Campinas, 2001.

CURADO, F., CHADDAD, F., PORTO, A., PENIDO, T. A Governança Corporativa como ela é: práticas no Brasil. **Harvard Business Review Brasil**, 2018.

DAVIS, J. Nas empresas familiares, é hora de agir com desapego. **EXAME**, 2018.

DAVIS, J. H., ALLEN, M. R., HAYES, H. D. Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 6, p. 1093-111, 2010.

DAWSON, A., MUSSOLINO, D. Exploring what makes family firms different: Discrete of overlapping constructs in the literature? **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 2, p. 169-183, 2014.

DEBICKI, B. J.; MATHERNE III, C. F; KELLERMANNNS, F. W.; CHRISMAN, J. J. Family business research in the new millennium: an overview of the who, the where, the what, and the why. **Family Business Review**, Thousand Oaks, v. 22, n. 2, p. 151-166, jun. 2009.

DE MASSIS, A., KOTLAR, J., CAMPOPIANO., G. CASSIA, L. The impact of family involvement on SMEs' Performance: theory and evidence. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 4, p. 924-948, 2015.

FAMA, E. JENSEN, M. Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-327, 1983.

FIRTH, M., FUNG, P. M. Y., RUI, O. M. Firm Performance, Governance Structure, and Top Management Turnover in a Transitional Economy. **Journal of Management Studies**, v. 43, p. 1289-1330, 2006.

FISCHER, T.; SILVA, J.C.S.; DAVEL, E. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso.

- Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 17, p. 99-116, maio/jun. 2000.
- FLETCHER, D. E. Enterprise and small business: Principles, **Practice and policy**, 2000.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009.
- FLORES, J. E., Jr., GRISCI, C. L. I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **RAUSP-Revista de Administração**, São Paulo, v.47, n. 2, p. 325-337, 2012.
- FREZATTI, F., BIDO, D. de S., MUCCI, D. M., BECK, F. Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 57, n. 6, p. 601-619, nov./dez. 2017.
- GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- GERSICK, Kelin E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANDSBERG, I. S. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2011. GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GILLAN, S. L. Recent developments in corporate governance: an overview. **Journal of corporate finance**, EUA, v. 12, n. 3, p. 381-402, 2006.
- GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELO, R; SILVA, A. B. da (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002.
- HANDLER, W, C. Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. **Family Business Review**, v. 2, n. 3, p. 257-276, 1989.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Caderno de boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas**. São Paulo: IBGC, 2016.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores**

**práticas de governança corporativa.** São Paulo: IBGC, 2018.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança da família empresária:** conceitos básicos, desafios e recomendações. São Paulo: IBGC, 2016.

JENSEN, M. **A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms.** Harvard: Harvard University Press, 2001.

JENSEN, M. MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency cost and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, , October, p. 305-360, 1976.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n.2, p. 87-125, abr./jun., 2008.

LANCK, A. G. Sucessão na gestão: desafio chave. In: ÁLVAREZ, E. **Governando a Empresa Familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.

LESTER, D. L., PARNELL, J. A., CARRAHER, S., PAMELL, J. A. Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. **International Journal of Organizational Analysis**, Bingley, v. 11, n. 4, p. 339-354, 2003.

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa:** o governo da empresa e o conselho de administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LOPES, Alexsandro. **Governança Corporativa e a relação com desempenho e o valor das empresas brasileiras.** 2012. 102p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo: UNISINOS, 2012.

LUBATKIN, M. H., LING, Y. SCHULZE, W. S. An Organizational Justice-Based View of Self-Control and Agency Cost in Family Firms. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 6, p. 955-971, 2007.

MACÊDO, K. B. **Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira.** **RAE-Eletrônica**, São Paulo, v. 1, n.1, p. 1-12, jun., 2002.

MARTINS, I. G; MENEZES, P. L; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras.** São Paulo: Negócio, 1999.

MATHIESEN. **Management ownership and financial performance.** PhD

dissertation, series 18.2002. Copenhagen Business School, 2002.

MILLER, D.; BRETON-MILLER, I. Le. Deconstructing socioemotional wealth. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Montreal, University of Alberta, v. 38, n. 4, p. 713-720. 2014.

MIZUMOTO, Fabio Matuoka; FILHO, Claudio Pinheiro Machado. Práticas de governança corporativa em empresas familiares de capital fechado: um estudo de caso. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 2, p. 3-17, 2007.

MONKS, Robert A. G; MINOW, Nell. **Corporate Governance**. 3. ed. Oxford: Blackwell, 2004.

MUZZIO, H. Racionalidades em jogo em um processo de profissionalização organizacional. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, Maringá/PR, v.16, n. 6, p. 827-844, 2012.

NORDQVIST, M., HALL, A., MELIN, L. Qualitative research on family businesses: the relevance and usefulness of the interpretive approach. **Journal Management & Organization**, Sweden, v. 15, n. 3, p. 294-308, 2009.

PORTER, Michael **Competitive Strategy**. New York, Free Press, 1980.

PORTER, Michael **The Competitive Advantage of Nations**, Free Press, 1990.

PWC. Pesquisa Global sobre Empresas Familiares. 2018. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/>> Acesso em: Abril de 2019:

REIS, F. P. P. de M. **O Perfil das empresas familiares de pequeno e médio portes de Fortaleza**: um estudo da gestão, da propriedade e da família. 2000. 108p. Dissertação (Mestrado em Administração) Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza: UEC, 2000.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2014.

RUBIN, H.J.; RUBIN I.S. **Qualitative Interviewing**; Sage 2012.

SAITO, Richard; DA SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 79-86, 2008.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership** (3rd ed.) San Francisco:

Jossey-Bass, 2004.

SENGE, Peter. **The Fifth discipline**. New York: Doubleday/Currency, 1990.

SILVEIRA, A. Di M. **Governança Corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. 165p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo: USP, 2002.

SILVEIRA, A.Di Micelli **Governança Corporativa**, O essencial para Líderes 2014-  
Campus São Paulo

SILVEIRA, A. Di Micelli 2010. **Governança Corporativa no Brasil e no mundo**.  
Teoria e Prática 1° ed Rio de Janeiro. Campus Elsevier

STEINBERG, Herbert; BLUMENTHAL, Josenice. **A família empresária**. São Paulo:  
Editora Gente, 2011

USSMAN, M. **Empresas Familiares**. Edição Sílabo, Lisboa, 2004.