

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

JULIANA SAMPEDRO CARLOTTO

**OS IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE MECANISMOS DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA NAS RELAÇÕES DE AGÊNCIA EM EMPRESAS FAMILIARES
SOB A PERSPECTIVA DOS SÓCIOS**

Porto Alegre

2020

JULIANA SAMPEDRO CARLOTTO

**OS IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE MECANISMOS DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA NAS RELAÇÕES DE AGÊNCIA EM EMPRESAS FAMILIARES
SOB A PERSPECTIVA DOS SÓCIOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito da Empresa e dos Negócios pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Marcelo de Nardi

Porto Alegre

2020

C284i Carlotto, Juliana Sampedro.
Os impactos da implementação de mecanismos de governança corporativa nas relações de agência em empresas familiares sob a perspectiva dos sócios / por Juliana Sampedro Carlotto. -- São Leopoldo, 2020.

89 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Direito da Empresa e dos Negócios, São Leopoldo, RS, 2020.

Orientação: Prof. Dr. Marcelo de Nardi, Escola de Direito.

1. Empresas familiares – Administração. 2. Empresas familiares – Estudo de casos. 3. Governança corporativa. 4. Representação (Direito). 5. Contratos. 6. Administração de conflitos. I. Nardi, Marcelo de. II. Título.

CDU 658.11
347.717
658.11:347.75/.76

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

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

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: "OS IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS RELAÇÕES DE AGÊNCIA EM EMPRESAS FAMILIARES SOB A PERSPECTIVA DOS SÓCIOS", elaborado pela mestrandia Juliana Sampedro Carlotto, foi julgado adequado e aprovado por todos os membros da Banca Examinadora para a obtenção do título de MESTRE EM DIREITO DA EMPRESA E DOS NEGÓCIOS - Profissional.

Porto Alegre, 26 de março de 2020.

(Participação por videoconferência)
Prof. Dr. Wilson Engelmann

Coordenador do Programa de Mestrado Profissional em Direito da Empresa e dos Negócios

Apresentada à Banca Integrada pelos seguintes professores:



Assinado de forma digital
por MARCELO DE
NARDI:52102866653
Dados: 2020.03.26 11:43:21
-03'00'

Presidente: Dr. Marcelo De Nardi	(por videoconferência)
Membro: Dr. Fabiano Koff Coulon	(por videoconferência)
Membro: Dr. Manoel Gustavo Neubarth Trindade	(por videoconferência)
Membro Externo: Dra. Isabel Christine Silva De Gregori	(por videoconferência)

AGRADECIMENTOS

A minha filha Helena, que me trouxe a motivação necessária para iniciar o mestrado.

Aos meus familiares e marido Vitor, que não mediram esforços para me oferecer o suporte necessário.

Aos professores Dr. Marcelo de Nardi e Dr. Cristiano Costa, pelo auxílio e orientação durante a construção do trabalho.

Aos demais professores e colegas do Programa de Pós-Graduação em Direito, por todo o conhecimento compartilhado.

Aos sócios das empresas objeto de análise, pela disponibilização das informações necessárias para o atingimento dos objetivos pretendidos.

Enfim, presto meus agradecimentos a todos que acabaram por contribuir de alguma forma para a conclusão do presente trabalho.

RESUMO

Dentre o nexo de contratos que compõe a empresa, é possível vislumbrar com bastante frequência os chamados contratos de agência, nos quais há a presença de um principal, o qual confia ao agente a execução de determinado serviço em seu nome, que implique na delegação de algum poder de decisão. No caso das empresas familiares, é possível observar este tipo de contrato nas relações dos sócios entre si, bem como entre sócios e gestores, quando a um destes é delegada a função de deliberar sobre o negócio em nome do outro. Ocorre que, em decorrência da incompletude destes contratos, bem como do fato de os agentes serem imperfeitos, existem conflitos de interesses inerentes a estas relações, haja vista que o agente poderá buscar atender aos seus próprios interesses e não aos do principal. Os mecanismos de governança corporativa surgem na literatura como ferramenta apta a alcançar a mitigação destes conflitos de agência. Desta feita, o presente estudo busca averiguar, através da análise de duas empresas familiares que passaram por processos de implementação destes mecanismos, quais foram os impactos percebidos no que tange as relações de agência, sob a perspectiva dos sócios.

Palavras-chave: Conflitos de Agência. Governança Corporativa. Empresa Familiar.

ABSTRACT

Among the nexus of contracts that make up the company, it is possible to glimpse quite often the so-called agency contracts, in which there is the presence of a principal who entrusts the agent to perform a certain service on his behalf that implies the delegation of some power of decision. In the case of family businesses, it is possible to observe this type of contract in the relations of the partners with each other, as well as between partners and managers, when one of these is delegated to deliberate on the business on behalf of the other. As a result of the incompleteness of these contracts, as well as the fact that the agents are imperfect, may exist conflicts of interest inherent in these relationships, since the agent may seek to serve his own interests and not those of the principal. Corporate governance mechanisms appear in the literature as a tool to achieve the mitigation of these agency conflicts. The present study seeks to investigate, through the analysis of two family companies that went through the processes of implementation of these mechanisms, what were the perceived impacts regarding agency relations, from the partners' perspective.

Key-words: Agency Conflicts. Corporate governance. Family business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Distribuição das quotas empresa "A"	49
Figura 2 - Estrutura de governança adaptada	50
Figura 3 - Organograma empresa "A"	54
Figura 4 - Estrutura empresa "B"	63
Figura 5 - Organograma empresa "B"	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Empresas analisadas e sócios entrevistados.....	44
Quadro 2 - Grupo de questões e objeto de análise.....	45
Quadro 3 - Documentos analisados empresa “A”	48
Quadro 4 - Mecanismos de governança implementados na empresa “A”	56
Quadro 5 - Documentos analisados empresa “B”	62
Quadro 6 - Mecanismos de governança implementados na empresa “B”	68

LISTA DE SIGLAS

CVM	Comissão de Valores Mobiliários
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
PDA	<i>Personal Development Analysis</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 DA TEORIA DA AGÊNCIA AOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	13
2.1 O PROBLEMA DE AGÊNCIA.....	13
2.2 CONFLITOS DE AGÊNCIA NAS RELAÇÕES EMPRESARIAIS.....	18
2.3 CONFLITOS DE AGÊNCIA NAS EMPRESAS FAMILIARES	25
2.4 A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO MEIO PARA MITIGAÇÃO DOS CONFLITOS DE AGÊNCIA.....	32
3 METODOLOGIA ADOTADA PARA A ANÁLISE DAS EMPRESAS FAMILIARES	43
4 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS E ANÁLISE COMPARATIVA	48
4.1 EMPRESA “A” – ANÁLISE DOCUMENTAL	48
4.2 EMPRESA “A” – ENTREVISTAS	57
4.3 EMPRESA “B” – ANÁLISE DOCUMENTAL	61
4.4 EMPRESA “B” – ENTREVISTAS	70
4.5 COMPARATIVOS ENTRE A ESTRUTURA E MECANISMOS IMPLEMENTADOS NA EMPRESA “A” E EMPRESA “B”	75
4.6 COMPARATIVOS ENTRE AS PERCEPÇÕES DOS SÓCIOS ENTREVISTADOS NA EMPRESA “A” E EMPRESA “B”	79
5 CONCLUSÕES	83
REFERÊNCIAS.....	85
APENDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SÓCIOS	89

1 INTRODUÇÃO

A empresa constitui-se por um conjunto de contratos de duração prolongada, os quais envolvem administradores, investidores, credores, clientes, fornecedores, empregados, entre outros. Neste nexo de contratos estão incluídos os denominados contratos de agência, os quais podem ser conceituados como aqueles em que uma pessoa (principal) engaja outra pessoa (agente) para desempenhar alguma tarefa em seu favor, envolvendo a delegação de autoridade para a tomada de decisão por esta última.

Tendo em vista que os aludidos contratos não são completos, bem como que ambas as partes envolvidas agem buscando a maximização das suas utilidades pessoais, mostra-se imperiosa a conclusão no sentido de que o agente não agirá sempre no melhor interesse do principal. Tal conclusão torna-se ainda mais acertada considerando-se que uma das partes envolvidas poderá ter informações de que a outra não dispõe (assimetria informacional) e, ainda, não estar disposta a repassá-la, muitas vezes por receio de que a sua publicidade possa gerar prejuízo aos seus interesses individuais.

Este aspecto pode ser observado não somente nas grandes companhias de capital pulverizado, como também nas empresas familiares de responsabilidade limitada, sobretudo naquelas em que existam sócios que ocupam apenas o papel de investidores e a gestão do negócio é delegada a outro sócio ou até mesmo a um profissional externo. Isso porque, a relação em comento pode ser fonte de práticas oportunistas, desencadeando a exteriorização de comportamentos indesejáveis pelos agentes (gestores). Ademais, os conflitos de interesse ora tratados conduzem inevitavelmente à existência de custos de monitoração designados para limitar as divergências entre agente e principal, os quais são chamados de custos de agência.

A Governança Corporativa, por sua vez, compreende a implementação de mecanismos, estruturas e incentivos aptos a direcionar o comportamento dos agentes para o cumprimento dos objetivos estipulados pelo principal, garantindo a maximização dos resultados econômicos da organização. Nesse contexto, as boas práticas de governança são tratadas pela literatura como uma opção não só para as grandes corporações, como também para as empresas familiares de responsabilidade limitada otimizarem a gerência de suas atividades, reduzindo a assimetria de informação, os conflitos de agência e os custos daí decorrentes.

Diante disso, realizou-se a análise de duas empresas familiares, as quais recentemente iniciaram a implementação de mecanismos de governança corporativa, a fim de responder ao seguinte questionamento: **quais os impactos percebidos pelos sócios, após a implementação destes mecanismos de governança corporativa nas empresas sob análise, sobretudo no que tange as relações de agência?**

O objetivo geral do presente trabalho é, portanto, verificar, através da análise de empresas familiares que passaram recentemente pela implementação de mecanismos de governança corporativa, quais os impactos percebidos pelos sócios, sobretudo no que tange as relações de agência. Além deste objetivo geral, o presente trabalho possui os objetivos específicos de: realizar uma análise dos mecanismos de governança corporativas implementados nas empresas de caráter familiar, com base na teoria estudada sobre o assunto; avaliar os principais impactos percebidos pelos sócios após a implementação destes mecanismos, sobretudo no que se refere as relações de agência; e, ainda, comparar os mecanismos implementados nos casos analisados, ressaltando as similitudes e diferenças, igualmente com base na teoria estudada sobre o assunto; bem como os impactos percebidos pelos sócios.

A abordagem da governança corporativa a partir da teoria de agência, permite estudarmos quais as práticas que produzem os melhores efeitos no sentido de reduzir os problemas inerentes a estas relações, e, conseqüente, apresentam maiores reflexos no alinhamento entre os interesses do principal e agente. Trata-se, portanto, de analisar as práticas de governança adotadas pelas empresas familiares escolhidas, sendo o estudo relevante para que se possa compreender como a implementação destes mecanismos impactaram as relações dos sócios entre si, bem como dos sócios e gestores.

Importante considerar que o tema escolhido se circunscreverá ao estudo dos impactos da implementação de mecanismos de governança corporativa nas relações de agência, no que tange às empresas familiares e sob a percepção dos sócios.

Por fim, cumpre esclarecer que esta dissertação está estruturada em capítulos, de modo que o primeiro capítulo apresenta uma introdução contendo a contextualização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa do estudo e a delimitação do tema. O segundo capítulo é dedicado à apresentação da

revisão bibliográfica da literatura. No terceiro capítulo, são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a realização dos estudos de caso, incluindo a forma de coleta de dados e a estratégia escolhida para análise dos mesmos. O quarto capítulo é voltado à apresentação dos estudos de casos. Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões. Ainda, fazem parte deste documento as referências e os apêndices.

2 DA TEORIA DA AGÊNCIA AOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Este capítulo é dedicado à revisão bibliográfica da literatura necessária para a compreensão da teoria da agência, bem como dos mecanismos básicos de governança corporativa, o que servirá de subsídio para a análise dos casos apresentados posteriormente, em capítulo próprio. O capítulo restou estruturado em subcapítulos, iniciando-se por uma análise das principais teorias que abordam o problema de agência. Em segundo plano aborda-se a questão dos conflitos de agência especificamente nas relações empresariais. Posteriormente, esta análise é realizada sob o aspecto mais restrito das empresas familiares. Por fim, é tratado acerca dos mecanismos de governança corporativa e a possibilidade de utilização destas boas práticas como meio para mitigar conflitos de agência nas empresas familiares.

2.1 O PROBLEMA DE AGÊNCIA

Nos termos definidos por Jensen e Meckling (1976) a relação de agência pode ser vista como o contrato no qual uma ou mais pessoas (principais) empregam outra pessoa (agente) para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão. Posner (2000), a respeito do tema, esclarece que nos contratos de agência há um relacionamento no qual um dos indivíduos, o principal, é beneficiado quando outro indivíduo, o agente, desempenha uma tarefa para o primeiro com empenho. É esperado, destarte, que o agente atue no melhor interesse do principal, realizando com eficiência as demandas para as quais fora designado.

Importante diferenciar neste ponto, as relações de agência acima referidas com relação ao contrato de agência previsto nos artigos 710 e seguintes do Código Civil, o qual se consubstancia em espécie de contrato típico, cujas regras estão previstas no diploma legal em questão. Neste aspecto, cumpre esclarecer que o termo contratos de agência, neste estudo, será utilizado em seu sentido amplo, fazendo referência às relações abordadas no parágrafo anterior e não ao contrato tipificado na legislação civil ora abordada.

Feita tal distinção, não se pode olvidar que os agentes econômicos em geral, ao tomarem quaisquer decisões, independente da natureza destas, irão inevitavelmente comparar os benefícios e os custos das diferentes alternativas existentes, levando em conta o que irá acontecer após a tomada da decisão. Nesse mesmo movimento, os agentes acabam por buscar, racionalmente, maximizar seus fins em vida, suas satisfações, as quais podemos chamar de 'interesses pessoais'.

Ross (1973), no mesmo sentido, conseguiu evidenciar que a força do interesse próprio se sobrepõe ao interesse de terceiros e destacou em seu estudo a ocorrência desta sobreposição inclusive em situações nas quais há hierarquia para a tomada de decisões. Nos contratos de agência não há diferença, uma vez que a racionalidade faz com que os agentes tenham a tendência de buscar o seu próprio bem-estar social, além do cumprimento do contrato entabulado, muitas vezes prejudicando o atingimento do fim pretendido pelo principal.

Neste mesmo contexto, Jensen e Meckling (1976), explorando a natureza humana, utilitarista e racional, concluem que os indivíduos tendem a maximizarem o que foi tratado pelos autores como uma função utilidade muito mais voltada para as suas próprias preferências e os seus próprios objetivos. Tratando especificamente dos contratos de agência, os referidos autores apontam a existência de um natural conflito de interesses entre o principal e agente, haja vista que os objetivos alheios raramente irão motivar o agente a alcançar, em prol do principal, resultados tão eficientes quanto aqueles alcançados na consecução de seus próprios objetivos, existindo, portanto, razões para acreditarmos que os primeiros nem sempre agirão na defesa do melhor interesse destes últimos. Assim sendo, como bem elucidado por Andrade e Rossetti (2014) a suposição é de que a cooperação desinteressada dificilmente prevalecerá em relação ao jogo de interesses, sendo imperiosa a conclusão no sentido de que inexistente agente perfeito, ou seja, aquele que seria indiferente entre maximizar os seus próprios objetivos ou os de terceiros.

Sendo assim, considerando-se um cenário no qual o comportamento de um dos participantes (agente) é relevante, uma vez que a sua conduta poderá resultar em custos para a outra parte (principal) e em ganhos de desvio para si, é corolário lógico que existirão incentivos para que o agente quebre com o

estipulado, de modo que a relação provavelmente não se efetivará da forma previamente acordado pelas partes. Tal situação consubstancia-se em uma das principais dificuldades de alinhamento entre os interesses das partes que compõem as relações de agência, uma vez que, a despeito da hierarquia existente entre as partes, o agente inevitavelmente irá atuar conforme suas prioridades, muitas vezes preterindo as necessidades do principal.

Soma-se a questão acima exposta o fato de que, conforme bem elucidado por Klein (1983), a elaboração de contratos completos mostra-se inalcançável, haja vista a quantidade de possíveis contingências entre as partes contratantes, bem como a impossibilidade de prever quando e como estas contingências irão ocorrer. Ademais, ainda que fosse possível pré-determinar estas contingências, o fato é que se tornaria deveras dispendioso especificar todas elas em um único contrato.

No mesmo sentido, conforme os ensinamentos de Andrade e Rossetti (2014), tomando-se por base (a) o grande número de ocorrências imprevisíveis possíveis; (b) a multiplicidade de relações a cada nova ocorrência; e (c) a crescente frequência de ocorrências imprevisíveis; e, por fim, considerando a impossibilidade de se abranger todas essas mudanças possíveis e suas respectivas respostas em um único instrumento, é possível ter como verdadeira a afirmação no sentido de que inexistem contratos perfeitos e completos. Diante disso, torna-se também impossível a previsão de todos os potenciais conflitos inerentes aos contratos de agência, eis que não há como exaurir as possíveis divergências de interesse entre agente e principal, bem como suas respectivas soluções em um único instrumento, ficando sempre a mercê das partes a tomada de decisão em situações não previstas no instrumento.

Não resta outra conclusão lógica senão a de que os conflitos acima apontados dificilmente serão evitados nas relações contratuais sob análise, o que se depreende justamente dos dois axiomas anteriormente abordados, o de Jensen e Meckling (1976), que justifica a inexistência do agente perfeito, e o de Klein (1983), segundo o qual não existe contrato completo. Não bastasse, nos termos elencados por Jensen e Meckling (1976), o conflito em questão passa a produzir efeitos ainda mais significativos nas hipóteses em que se observa a ocorrência do “risco moral”, presente nas ações do agente que são realizadas de maneira escondida ou de forma a dificultar a observação pelos principais. O

mesmo impacto pode ser vislumbrado em hipóteses de “seleção adversa”, verificada sobretudo em situações nas quais há assimetria de informação, ou seja, quando uma das partes envolvidas detém informações de que a outra não-dispõe e, ainda, não está disposta a repassá-la, tornando a sua obtenção muito cara ou inacessível aos principais.

Conforme bem esclarece Barossi (2013), admitindo-se que a distribuição de informação aos agentes econômicos seja assimétrica, surgem incertezas quanto ao cumprimento do dever moral de agir no melhor interesse do beneficiário. Ainda neste contexto, conforme bem afirma Lubatkin (2005), nas hipóteses em que o agente possui mais informações do que o principal, sobre seus atos ou intenções, há grande margem para que as ações sejam realizadas de forma oportunista. O conceito de oportunismo, por sua vez, é tratado por Williamson (1985) como sendo a busca de auto interesse com astúcia.

A situação acima descrita acaba por gerar um desequilíbrio de poder nas transações, o qual, em algumas circunstâncias, desencadeia a exteriorização de comportamentos indesejáveis pelos agentes. Isso porque, ainda que o contrato preveja comportamentos de boa-fé, sempre haverá situações nas quais, a despeito de ser fundamental para a consecução eficiente do negócio, a conduta de um dos agentes envolvidos na relação não poderá ser verificada pela outra parte.

Em face dos problemas acima descritos, ficam as partes obrigadas à elaboração de contratos que visem ao menos reduzir esses obstáculos na relação de agência, limitando as divergências entre agente e principal. Sendo assim, os instrumentos em questão serão compostos por mecanismos que inevitavelmente irão conduzir à existência de custos aos envolvidos, os denominados custos de transação ou, no caso específico dos contratos de agência, custos de agência.

Consoante bem conceituam os autores Cateb e Pimenta (2014), os custos de transação representam tudo o que será dispendido pelos agentes econômicos para que estes possam transacionar, ou seja, são os custos que os contratantes enfrentam para elaborar, manter e fazer cumprir o contrato. Discorrendo a respeito do impacto negativo que os custos de transação

refletem sobre as transações, Sztajn (2006) esclarece que os agentes, intuitivamente, consideram os custos de transação quando da análise e tomada de decisão, computando-os na análise da relação custo-benefício, quanto maiores os esforços investidos para assegurarem-se às partes de que a operação será bem-sucedida, maiores tendem a ser os custos de transação e, conseqüentemente, menores os benefícios esperados.

Especificamente a respeito dos contratos sob estudo, Barossi (2013) ressalta que o custo de agência se manifesta claramente na presença da assimetria de informação, que é um elemento comportamental da distribuição de informações entre indivíduos no mercado. Complementando o raciocínio, esclarece que a assimetria de informação é, portanto, uma falha de mercado a partir da qual nasce um tipo específico de custo de produção, qual seja, o custo de agência ora tratado. Segue elucidando, todavia, que nas hipóteses em que o conceito de custo de agência é discutido no âmbito da teoria econômica, não é apropriado afirmar que seja uma falha de mercado propriamente dita, mas uma consequência do conjunto de assimetrias engendradas no emaranhado de relações entre agente e principal.

Chrisman, Chua e Litz (2004), por sua vez, conceituam os custos de agência como sendo aqueles que se referem à incentivos, punições e desenvolvimento de processos de gestão aptos a alinhar interesses e monitorar as ações dos agentes. Jensen e Meckling (1976) igualmente conceituam os custos de agência como sendo aqueles que compreendem os custos de contratos entre o principal e o agente, seu monitoramento, os custos incorridos pelos agentes na sinalização ao principal de sua honestidade e perdas decorrentes dos conflitos entre agentes e principal no que tange às decisões tomadas que não maximizem valor.

Esmiuçando a conceituação feita pelos autores acima, Barossi (2013) esclarece que os custos de agência envolvem custos com o monitoramento associado à observação do comportamento e do desempenho do agente pelos principais; bem como custos com incentivos que tem por objetivo penalizar o agente nos casos em que este não age no melhor interesse dos proprietários. Infelizmente, conforme já visto anteriormente quando da análise do axioma de Klein (1983), como bem esclarece Williamson (1975) os custos decorrentes destes conflitos somente poderiam ser eliminados totalmente diante da

possibilidade de elaboração de contratos que pudessem prever todas as ações e reações dos agentes e antecipar as eventualidades, o que seria possível apenas se as informações fossem perfeitas e as pessoas tivessem capacidade mental ilimitada.

Diante de tal impossibilidade, Jensen e Meckling (1976) alertam para o fato de que resta ao principal envidar esforços (e assumir os custos) para manter controle das ações do agente, determinando no contrato entabulado, regras e incentivos aptos a motivar estes últimos a agirem da forma mais eficiente possível. No mesmo sentido, Gorga (2013) reforça que a relação de agência não será viável sem o monitoramento do agente pelo principal, e sem que o agente apresente algumas garantias ao principal de que não irá prejudicá-lo.

Assim, como bem esclarecem Andrade e Rossetti (2014), para que ambos os interesses envolvidos nas relações de agência não se choquem, duas premissas devem ser atendidas: (a) os contratos deverão estabelecer todas as condições para conciliar permanentemente os interesses dos outorgantes e outorgados; e, além disso, (b) os comportamentos deverão ser tais que nenhum dos agentes venha a romper, por atos oportunistas, os princípios da relação. Ressaltam, todavia, que não há uma teoria que explique como os objetivos conflitantes dos contratantes atingem o equilíbrio, sendo necessário recorrer à elaboração de contratos que visem ao menos minimizar esses conflitos. Nesse passo, entendem os autores que, apesar de o perfeito equilíbrio entre os interesses do principal e agente ser inatingível, pode o primeiro limitar as divergências referentes aos seus interesses por meio da aplicação de incentivos que sejam adequados à motivação do agente, visando afastar as atividades irregulares do agente.

2.2 CONFLITOS DE AGÊNCIA NAS RELAÇÕES EMPRESARIAIS

A empresa, conforme esclarece Coase (1937), caracteriza-se por ser um conjunto de contratos de duração prolongada firmados por um empreendedor com o objetivo de organizar os fatores de produção ou insumos, os quais envolvem administradores, investidores, credores, clientes, fornecedores, funcionários, entre outros. Correa e Andrade (2006), por sua vez, ao

conceituarem a empresa entendem esse tipo de organização como um conjunto complicado de relações contratuais entre pessoas, uma sociedade cujo objetivo é integrar os objetivos conflitantes dos indivíduos num contexto contratual legal. Neste nexos de contratos estão incluídos os denominados contratos de agência, já explorados acima, os quais podem ser conceituados, conforme Jensen e Mackling (1976), como aqueles nos quais uma das partes (principal) contrata a outra parte (agente) para que realize determinada tarefa em seu nome, mediante delegação de autoridade.

No contexto das relações empresariais, conforme esclarece Gorga (2013), o problema de agência pode ser observado em duas espécies de relações. A primeira espécie de relação de agência pode ser observada quando o majoritário atua como agente de seu próprio investimento, situação na qual agente e principal se confundem, contudo, este agente deve ainda atender aos interesses dos minoritários. O problema de agência, nesta modalidade de relação, pode surgir entre majoritário e minoritário, ante a possibilidade de existência de conflito de interesses entre estes.

Sobre a relação ora tratada Comparato (2005) admite a existência de interesses sociais distintos, os quais irão exigir uma disciplina diferenciada dos direitos e deveres destes sócios. Ainda no mesmo sentido, considerado que o poder não poderá ser confiado indistintamente a todos os membros do corpo social, refere o autor que ele deverá ser exercido em benefício de todos os sócios e não apenas em proveito exclusivo dos detentores do poder.

A segunda modalidade de relação de agência, voltando a ideia trazida por Gorga (2013), pode ser vislumbrada, em situações nas quais há um cenário de desconcentração da propriedade, situação na qual o conflito de agência passa a incorporar com mais relevância o administrador, o qual ganha poder à medida que os proprietários perdem a habilidade de controlar suas decisões de maneira incontestável.

Conforme ensinamentos de Berle e Means (1932), à medida que o capital se dispersa, seja esta dispersão ocasionada por questões hereditárias, necessidade de financiamento ou por opção de seus detentores, a propriedade e controle deixam cada vez mais de estar nas mesmas mãos, envolvendo uma nova forma de organização da sociedade. A respeito do assunto, Jensen e Meckling (1976) concordam que a separação entre posse e controle na

empresa moderna de posse pulverizada são intimamente associadas ao problema geral da agência, muito provavelmente diante da ocorrência mais frequente da modalidade contratual abordada na presente pesquisa.

Isso porque, nos termos descritos por Andrade e Rossetti (2014), esta separação acaba por gerar relações de agência, nas quais os proprietários tornaram-se outorgantes e os gestores outorgados, sendo que os primeiros possuem a expectativa de que a tomada de decisões por estes últimos visará a maximização do valor do empreendimento, a riqueza dos proprietários e, por obvio, o retorno de seus investimentos. Contudo, os mesmos autores ressaltam que os gestores em questão, como quaisquer outros agentes que vierem a compor as relações de agência aqui estudadas, apresentam seus próprios interesses e, inevitavelmente, buscarão a maximização destes, de modo que em torno desta relação gravitarão decisões que poderão estar em oposição, quais sejam, as que propiciam o retorno dos proprietários e as que abrangem o interesse dos gestores.

Conforme complementa Gorga (2013), a propriedade passa a estar desvinculada do poder de decisão que sempre conteve, de modo que os aspectos privados da propriedade passam a ser atenuados. O poder de controle passa a não ser mais exercido somente pelo controle individual do proprietário, assim como o administrador torna-se livre para gerenciar a empresa como bem lhe aprouver. A autora ainda reforça que o controle gerencial destrói o postulado econômico clássico no sentido de que a procura por lucros fará com que o proprietário conduza o negócio para seu uso mais eficiente, uma vez que, nesta hipótese, os lucros seriam destinados aqueles que não detêm o controle. Os administradores, deste modo, uma vez que não serão destinatários do lucro, teriam menos incentivos para lutar pelos interesses dos sócios.

Complementa, ainda, que nos casos em que se verifica uma acentuada separação entre propriedade e gestão, os interesses dos primeiros podem e tendem a divergir em relação aos interesses dos segundos e, ainda, muitos dos freios e contrapesos que limitam o uso do poder acabam por desaparecer. Os proprietários têm interesse na distribuição de dividendos, esperando que os gestores gerem o máximo de lucros compatível com um razoável grau de risco.

Contudo, os administradores podem reter lucros para poder manobra-los, aumentando seus ganhos.

Somando-se a tendência de conflitos de agência decorrentes da separação entre propriedade e gestão, vale destacar as considerações realizadas por Andrade e Rossetti (2014) no sentido de que, até os anos 70 os ambientes de negócio eram considerados estáveis, eis que as mudanças ocorridas no cenário empresarial eram mais previsíveis, tornando palpáveis os riscos e oportunidades dos negócios e possível a realização de planejamentos a longo prazo com projeções confiáveis de resultados.

Ocorre que, conforme aludem os referidos autores, dos anos 80 em diante, houve a transição para um novo período, caracterizado por descontinuidades e incertezas, no qual ocorreram mudanças radicais em todos os aspectos da vida corporativa. Estas transformações alcançaram também o comportamento social, os padrões tecnológicos de materiais, processos e produtos, os mercados, a estrutura da produção e da demanda, a competição e a forma de fazer negócios. Em razão disso, tornou-se necessário responder a estas mudanças de forma ágil e volátil.

A conclusão dos autores é, destarte, no sentido de que os ambientes de negócio estão constantemente sujeitos a turbulências e efeitos-contágio, diante da imprevisibilidade característica destes ambientes, o que pode comprometer de maneira impactante os resultados, uma vez que, conforme bem abordado por Klein (1983) e visto no item anterior, não há possibilidade de abranger todas as mudanças possíveis e as respostas às mudanças em um único instrumento contratual, inexistindo contratos perfeitos e completos.

Diante disso e considerando que a empresa caracteriza-se como sendo um nexu de contratos, conforme bem esclarecem Alchian e Demsetz (1972) torna-se ainda mais provável a ocorrência de condições contratuais de difícil definição *ex ante*, fazendo-se necessário outorgar aos gestores mais do que a execução de ações previsíveis, mas o direito residual de controle da empresa, resultante do livre arbítrio para a tomada de decisões em resposta a eventos não previstos.

Conforme Andrade e Rosseti (2014), a condição outorgada em comento é definida como *managerial disrection*, ou juízo gerencial, a qual poderá estar mais a serviço dos gestores que proprietários, incrementando os conflitos de

agência. Isso porque, nos casos em que o poder é exercido pela gestão, não pela propriedade, outros interesses se chocam com o da maximização dos lucros. Não bastasse, os gestores podem estar interessados em outros objetivos que não os esperados pelos proprietários, como a segurança das operações, a aversão a riscos e até mesmo a elevação de seus próprios ganhos.

Ademais, como bem ensinaram Berle e Means (1932) quando o proprietário detém o controle, não há dúvidas de que este irá movimentá-la de acordo com seu próprio interesse. Por outro lado, não é possível garantir que os gestores não proprietários irão conduzir os negócios de forma a maximizar o retorno dos investimentos feitos pelos proprietários, sendo que a hipótese mais razoável é de que os mesmos terão como objetivo principal os seus usufrutos pessoais, expressos nas mais diversas formas de retribuição: ganhos fixos, bonificação sobre os resultados e outros benefícios indiretamente recebidos.

No mesmo passo, Andrade e Rossetti (2014) complementam que, no plano estratégico, a administração pode preferir estratégias defensivas, que protegem demissões por maus resultados, deixando de lado estratégias de riscos mais altos que, bem gerenciadas, resultariam em maiores retornos para o capital investido. Wright e Ferris (1997) referem, no mesmo sentido, que alguns conflitos resultam da gestão mais focada em gerar resultados de curto prazo, não sustentáveis, mas que implicam em pagamentos de prêmios conforme os interesses dos administradores, porém não atendem as necessidades de longo prazo do negócio.

Não bastasse, tanto o risco moral quanto a seleção adversa podem ser vislumbrados nas relações sob análise, uma vez que, os sócios (principais) não tem condições de garantir que o profissional contratado (agente) agirá na forma esperada no exercício da função assumida. No mesmo passo, após a tomada da gestão pelo profissional contratado (agente), este passa a possuir uma maior consciência quanto à situação do empreendimento, bem como quanto às expectativas para o seu futuro, ao passo que os sócios passam a ocupar o papel de meros investidores, ficando alheios a tal conhecimento. Nesse passo, tem-se que quanto maior for a assimetria de informações entre os sócios e administradores, maiores serão os custos de agência inerentes à esta relação.

Williamson (1975), tratando a respeito dos custos de transação nos contratos empresariais, referiu que nas relações comerciais, é possível identificar custos de transação em quatro momentos distintos: (a) custos com a procura de informações sobre possíveis parceiros e suas condições para entrar num negócio; (b) custos de negociação quanto aos termos do negócio; (c) custos de controle para assegurar que as condições do negócio sejam cumpridas (d) custos de adaptação que surgem a partir de novas condições, especificamente quando as cláusulas do contrato não foram preenchidas.

Estes custos, sobretudo aqueles previstos nos itens “c” e “d” acima transcritos, podem ser claramente observados nos contratos de agência existentes entre sócios e gestores, uma vez que, como bem exemplificam Jensen e Meckling (1976), haverá situações nas quais o principal pagará ao agente visando assegurar que ele não promoverá certas ações que possam prejudicar ou para assegurar que ele próprio seja recompensado se o agente promover essas ações. É por esta razão que os autores ressaltam ser impossível manter a relação de agência a um custo zero, haja vista a necessidade de assegurar que o agente tomará decisões de nível ótimo do ponto de vista do principal.

Também sobre os custos de agência nas relações empresariais, Gorga (2013) ressalta que tais custos estão intimamente associados à separação entre propriedade e controle, uma vez que quando mais dispersa a propriedade, menores serão as condições de monitoramento e menores os incentivos econômicos para que este monitoramento seja efetivamente realizado. Além disso, complementa a autora que os custos de agência podem ser influenciados por vários fatores, variando de sociedade para sociedade. Ressalta, destarte, que os custos dependerão: (a) das preferências pessoais dos administradores e da facilidade com que possam seguir suas próprias preferências em oposição as decisões que maximizem valor para o negócio; (b) do custo de se mensurar a performance dos administradores e fazer cumprir as regras de monitoramento do seu comportamento; e, por fim (c) da existência de um mercado de administradores que facilite a sua substituição, uma vez que a competição entre estes pode vir a incrementar este custo; entre outros.

Correia e Amaral (2006) complementam esclarecendo que o problema para a teoria do agente-principal é elaborar um contrato que ajuste os

incentivos e o esforço no trabalho de modo a garantir um melhor retorno para os proprietários da empresa. Nesse contexto, para mitigar os conflitos de agência, faz-se necessária a adoção de mecanismos de incentivos econômicos que alinhem os interesses dos agentes com os do principal.

Pertinente, neste ponto, tecer os comentários trazidos por Dutra (2019), no sentido de que o agente deve buscar os objetivos e resultados definidos pelos proprietários ou principais. Nesse mesmo passo, o autor ressalta que a estrutura da gestão deve focar na implementação das decisões dos proprietários com a máxima eficiência e eficácia. Por outro lado, seguindo o raciocínio, aos proprietários é assegurado o direito de escolher os objetivos da organização, acompanhar os gestores e, ao final, deliberar com relação a distribuição ou reinvestimentos dos resultados financeiros.

Para que isto efetivamente ocorra, Milgrom e Roberts (1992) trazem como proposta de solução a adoção de dois tipos de modelos contratuais. Primeiramente, o Contrato *First-Best*, que ocorre quando a contraprestação oferecida pelo principal ao agente consubstancia-se em quantia exatamente igual ao mínimo que este espera receber em troca de um trabalho executado de forma eficiente. Em segundo plano, o Contrato *Second-Best*, que deve ocorrer mediante a cumulação de dois critérios (1) baseado no custo da tarefa e no pagamento de custos extras, o que pode gerar um estímulo para o aumento dos mesmos e;(2) baseado no desempenho do agente gerando riscos maiores para este, e por isso, concedendo-lhe um prêmio de risco que pode ser pago por meio de uma remuneração variável atrelada ao seu desempenho.

Posner (2000), também tratando a respeito dos mecanismos aptos a reduzir os conflitos em comento traz à baila três tipos de contratos que podem ser entabulados entre agente e principal, ponderando quais serão os incentivos gerados pelas estipulações em questão. O primeiro, denominado *Flat-Rate Contract*, trata-se de contrato cuja contraprestação ofertada pelo principal consubstancia-se em remuneração fixa com pagamento fixo. Nesta hipótese não haveria qualquer incentivo depositado sobre o agente, o qual não envidaria maiores esforços na realização da atividade proposta. O segundo, tratado como *High Power Incentive Contract*, seria o contrato no qual a contraprestação estipulada somente seria recebida pelo agente caso este lograsse êxito em alcançar o resultado esperado, não havendo qualquer

contraprestação devida caso contrário. Na opinião do autor, este tipo de contrato poderia ensejar afastar o agente a depender do grau de sua aversão ao risco, o qual certamente irá avaliar a probabilidade de se atingir o resultado esperado. Por fim, o chamado *Mixed Contract* trata-se de contrato no qual o principal propõe ao agente uma contraprestação maior no caso este alcance dos objetivos esperados e um valor menor caso não alcance. Nesta hipótese, tanto o principal quanto o agente compartilham o risco do negócio.

Fazendo uma análise dos modelos de contratos acima propostos, Carvalho e Bordeaux-Rêgo (2010) referem que os contratos mais eficientes na mitigação dos problemas de risco moral e seleção adversa são os que preveem o compartilhamento do risco entre os envolvidos, ou seja, são aqueles que tanto o principal quanto o agente ganham quando o resultado esperado é alcançado e perdem quando não é alcançado.

Nesse passo, tem-se que as disposições previstas no feixe de contratos próprio das empresas, inclusive nos contratos de agência eventualmente existentes, nada mais são que incentivos ou não-incentivos a que os contratantes atuem de determinada forma, os quais deverão encaminhar a conduta dos indivíduos para a obtenção de determinado comportamento, mitigando conflitos de agência e, conseqüentemente, afastando os problemas de “risco moral” e “seleção adversa”.

2.3 CONFLITOS DE AGÊNCIA NAS EMPRESAS FAMILIARES

Conforme dados publicados pelo SEBRAE pelo menos 90% (noventa por cento) dos novos empreendimentos formais iniciados anualmente pertencem à grupos familiares. Não se pode olvidar, outrossim, que conforme dado apresentado pelo DNRC (Departamento Nacional de Registro de Comércio) são estas as empresas responsáveis por mais de 2 milhões de empregos diretos no Brasil. Diante destes dados, não é de se espantar que, conforme bem refere Lea (1991), a empresa familiar é uma das mais antigas formas de negócio surgidas da evolução da humanidade. É também, diante dos dados ora apresentados, peça fundamental para o desenvolvimento econômico em nosso país.

Bornholdt (2014) apresenta em seus estudos duas definições para empresa familiar: (a) aquela que nasceu de uma só pessoa, um *self made man* (empreendedor), que a fundou e desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando;(b) a que tem o controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantem o controle da gestão ou de sua direção estratégica. Seguindo o primeiro conceito apresentado, na opinião de Bernhoeft (2003), empresa familiar é aquela em que o controle, ou a gestão, são exercidos por uma ou mais famílias. O autor ainda faz uma reflexão no sentido de que todos os novos empreendimentos começam como empresas familiares, eis que pertencem inicialmente às famílias pelas quais são geridas. No mesmo sentido, para Silva (2006), a empresa familiar é caracterizada por trazer em sua cultura os elementos que envolvem as relações familiares.

Por outro lado, Souza (2002) apresenta um conceito mais aprofundando, referindo que a empresa familiar, para ser assim considerada, deve reunir três características básicas, que se resumem em: (a) a propriedade da empresa deve ser da família (propriedade); (b) as diretrizes de gestão estratégica devem ser tomadas por esta mesma família, de modo que os valores do negócio se identifiquem com os familiares (direção); (c) o processo sucessório deve também ser estipulado pela própria família (sucessão). Na mesma linha de pensamento, Lodi (1998) entende que podem ser consideradas empresas familiares somente aquelas nas quais atuam pelo menos duas gerações, ou seja, na opinião do autor, empresas nas quais o fundador não possua herdeiros ou nas quais ocorra apenas investimento do dinheiro familiar não podem ser consideradas familiares.

Diante dos conceitos expostos, é possível vislumbrar que a empresa familiar vem sendo conceituada de diferentes formas pela literatura, porém, todas as conceituações consideram como familiar as empresas que sofrem impactos diretos das relações provenientes da família que mantém a sua titularidade, situação que acaba por atribuir à organização contornos específicos, demandando tratamento também específico pelos seus *stakeholders*. Destarte, independentemente de o conceito ser menos ou mais específico ou trazer maiores requisitos para o enquadramento da empresa como familiar, tem-se que a característica mais relevante para a definição de

empresa familiar consubstancia-se no fato de o negócio apresentar reflexos de questões familiares e vice-e-versa.

A respeito das empresas familiares Vidigal (1996) afirma que tais organizações normalmente apresentam problemas intrínsecos à sua natureza, que acabam por desencadear um ciclo de vida inferior aos de outras organizações. De acordo com uma pesquisa realizada pelo referido autor em empresas familiares com 100 anos do eixo São Paulo/Rio de Janeiro, o aumento descontrolado do número de donos através das gerações leva com frequência à desorganização da empresa. Além disso, conforme explicam Andrade e Rossetti (2014), durante os anos 90 (noventa), e cada vez mais mostraram-se frequentes os processos de sucessão familiar nas empresas brasileiras, de modo que a estrutura empresarial do final do século passado passou a ser sucedida por uma segunda e, em grande parte dos casos por uma terceira geração, avolumando-se os casos de empresas familiares, com mudança de controle e acordos entre os proprietários.

A respeito do assunto, Oliveira (2010) esclarece que as empresas familiares costumam apresentar dois tipos diferentes de processos de sucessão, quais sejam, (a) a sucessão familiar, caracterizada nas situações em que a gestão da empresa permanece sendo exercida pelos familiares sucessores; e (b) a sucessão profissional, que ocorre quando a empresa com administração familiar passa a ser administrada por profissionais contratados. Ressalta ainda o autor que, chegado o momento da sucessão, torna-se propício o surgimento de disputas de poder entre os herdeiros, independente da modalidade de sucessão adotada.

Sobre o assunto, Andrade e Rossetti (2014) ainda destacam que foram pouco comuns as ocorrências de sucessores que tivessem interesse e aptidão para o exercício de funções gerenciais e para o desenvolvimento dos negócios, o que acabou por resultar em uma inevitável separação entre propriedade e gestão, sendo necessário buscar no mercado de trabalho gestores capazes de dar continuidade aos negócios em questão. Destarte, os processos sucessórios em comento acabaram por alterar a estrutura de poder anteriormente vigente nas empresas familiares, transferindo o modelo no qual os fundadores estavam presentes e dispunham de instrumentos para o controle, para outro no qual os fundadores passaram a ser substituídos por executivos contratados.

Não se pode olvidar, conforme esclarece Silva (2006) que muitos dos proprietários de empresas deixaram de preocupar-se com o planejamento sucessório, os quais pareciam crer que eram eternos e se recusavam a pensar em como ficaria a empresa após sua partida. Não bastasse, nos termos elucidados pelo mesmo autor, na maioria dos casos, a empresa familiar não só deixa as questões sucessória em segundo plano como também resiste em compartilhar as informações e o gerenciamento, o que pode ser um obstáculo para mitigação dos conflitos de agência e implementação de uma boa governança.

Corroborando o fato trazido à baila acima, pesquisa realizada pelo IBGC (2018) publicou dados demonstrando que, em relação ao ciclo geracional, em 71% dos casos analisados na pesquisa há pelo menos um membro da primeira geração envolvido na empresa, seja na gestão, no conselho ou na propriedade. Esse percentual praticamente se mantém em relação à segunda geração. Todavia, na terceira geração ele cai para 28,7% e, na quarta, para 5,7%, demonstrando claramente a tendência de desvinculação aos negócios da terceira geração em diante. Desta feita, não restam dúvidas de que existem diferenças entre empresas de primeira geração, em que as decisões estão centralizadas na figura forte do fundador, e organizações em que o controle já está pulverizado entre irmãos, primos ou herdeiros, diante da necessidade de constituição de relações de agência para delegação da gestão.

Considerando esta tendência de profissionalização da gestão com a contratação de profissionais do mercado, importante considerar a reflexão realizada por Berle e Means (1932) no sentido de que a entrada de membros externos à família na gestão de empresas familiares consubstancia-se em fator apto a impulsionar divergências, podendo atrapalhar a maximização dos lucros da firma. Ross (1973), analisando de forma mais aprofundada os conflitos em questão, identificou tais divergências entre principal (família proprietária) e agente (membro externo), como conflito de agência, enquadrando-as na teoria de agência já acima abordada.

Tratando especificamente dos conflitos de agência em empresas familiares Schulze (2001) relaciona o fato de estas empresas estarem livres, em sua maioria, do controle imposto pelo mercado, ao aumento do risco de agência decorrente do autocontrole. Diante das considerações realizadas pelo

autor acima referido, fica claro e evidente que o caráter familiar e, por consequência, a influência de questões de cunho familiar sobre o negócio pode ter o condão de não somente propiciar a ocorrência dos conflitos sob análise, mas inclusive torna-los ainda mais complexos diante da complexidade também inerente a estas relações.

Morck e Yeung (2004), no mesmo passo, referem que os problemas de governança se sobressaem em empresas familiares quando em comparação com as empresas de capital pulverizado. Isso porque, nas empresas familiares, os mecanismos de substituição dos gestores podem ser contaminados por outros fatores além de sua aptidão. É o caso típico de conflitos de agência relacionados à seleção adversa, consubstanciada na escolha de parentes para cargos-chave. Lubatkin (2005) traz à baila duas questões aptas a justificar este comportamento, quais sejam (a) as empresas de controle familiar não estão dispostas a diluir o controle; (b) o altruísmo tende a fazer com que as oportunidades de promoções sejam oferecidas aos membros familiares, em detrimento daqueles que apresentam melhor perfil e competências para a função.

Conforme Madison (2016), o altruísmo, caracterizado pelo autor como o comportamento que visa beneficiar os outros, pode representar uma forma de oportunismo nas empresas familiares. Nos termos elucidados pelo autor, tal comportamento pode se apresentar de forma assimétrica, ou seja, de forma não recíproca, o que pode ser potencialmente explorado e causar danos às empresas familiares. Isso porque tais empresas estão inseridas nas relações familiares, tais como a relação pai-filho, na qual os pais podem ser excessivamente generosos com seus filhos, e estes, por sua vez, podem tirar vantagem dessa generosidade.

Nesse contexto, é possível vislumbrar de forma clara nas empresas familiares conflitos de agência nas situações em que há a contratação de gestores ou um processo de sucessão entre distintas gerações. Isso porque, conforme esclarecem Andrade e Rossetti (2014), nestes casos o principal (sócio) passa a apresentar um novo papel social, qual seja, o de observador e avaliador dos resultados da firma. Por outro lado, o papel do agente (gestor) deveria se restringir a execução de ações sempre no melhor interesse do principal. Todavia, conforme esclarecem os mesmos autores, a não aceitação

deste novo papel por parte do principal, com a interferência de um nas funções do outro, poderá ser mais um complicador das relações de agência e, inclusive, colocar em risco a sustentabilidade da empresa. Não bastasse, conforme complementa Madison (2016), há uma tendência nas empresas ora estudadas de que o comportamento dos líderes com laços familiares não seja monitorado de forma adequada.

Nestes termos, conforme bem concluem Andrade e Rossetti (2014), os conflitos de agência dificilmente serão extintos do mundo dos negócios. Ademais, restou claro e evidente que os conflitos em questão podem ser vislumbrados em toda e qualquer espécie de empreendimento, independentemente de suas características ou tipo societário, e podem ser observados não somente nas grandes companhias de capital pulverizado como também nas empresas familiares, sobretudo em relações nas quais o sócio fundador apresenta-se como principal e um terceiro, familiar ou não, apresenta-se como gestor e, conseqüentemente, agente.

Ademais, conforme aduzem Jensen e Meckling (1976), os custos de agência, decorrente destes conflitos conforme já explicado anteriormente, surgem em qualquer situação que envolva esforço cooperativo mesmo se não houver uma relação entre principal e agente claramente definida. Assim, o problema de induzir um agente a se comportar como se ele estivesse maximizando o bem-estar do principal é relativamente geral. Ele se faz presente em todas as organizações e em todos os esforços cooperativos, em qualquer nível da administração.

Não se pode olvidar, que tais espécies de conflito podem ser um dos principais entraves a uma gestão eficiente e transparente. Acerca do assunto, esclarece o IBGC (2018) que as empresas familiares lidam com questões que ultrapassam a esfera do negócio, haja vista a sobreposição entre os sistemas da organização, da família e da propriedade amplia as discussões sobre governança para além dos aspectos corporativos, avançando sobre o âmbito familiar.

A respeito do assunto Prado (2010) elenca como fator impeditivo à boa governança, a falta de planejamento nos três círculos que influenciam essas empresas: gestão, família e propriedade. Isso porque estes três aspectos que envolvem e influenciam fortemente as empresas familiares devem ser

primeiramente regulamentados, para que após, possam ser bem administrados. Conforme o autor mencionado, estes três aspectos são didaticamente demonstrados no famoso modelo dos três círculos desenvolvido em Harvard, pelos professores Kelin E. Gersick, John Davis, Marion McColom Hampton e Ivan Lansberg e, através da compreensão desse sistema integrado, torna-se possível identificar prováveis interesses pessoais dos envolvidos no negócio, os quais podem ser não coincidentes, com relação à empresa, resultando em conflitos.

Como exemplo, cita a autora a possibilidade de o proprietário querer aumentar a distribuição dos dividendos da empresa, sentindo que isso é uma recompensa legítima para os membros da família e um retorno razoável sobre o investimento. Por outro lado, um membro da família que não é proprietário pode querer reduzir, ou inclusive suspender os dividendos para reinvestir numa expansão empresarial, que poderá criar melhores oportunidades de avanço na sua carreira. Segue trazendo à baila situações nas quais ocorre sobreposições de papéis, o que geralmente ocorre com o sócio fundador da empresa que, além deste papel, muitas vezes ocupa o papel de patriarca da família, bem como o cargo administrativo máximo, indivíduo que pode estar submetido a um grande dilema na hora de tomar decisões em nome da empresa, como ter que decidir entre beneficiar a família ou garantir a perenidade do negócio.

Neste passo, conforme se depreende de Chrisman (2018), nas empresas familiares é muito comum observar a ocorrência de conflitos de agência não somente entre os proprietários membros da família e terceiro contratado para exercer a gestão do negócio, mas também entre os próprios proprietários e entre proprietários-gerentes e membros da família que não participam diretamente da governança da empresa. Isso porque, a busca por benefícios não-econômicos orientados para a família, denominados pelo autor de riqueza socioemocional, pode mudar o equilíbrio almejado. No mesmo passo ressalta Madison (2016) que há possibilidade de conflito entre proprietários familiares e não familiares, quando as empresas buscam objetivos não econômicos à custa de ganhos financeiros, comportamento que desvia os recursos para seguir as agendas não econômicas da família, o que pode afetar negativamente o desempenho da empresa.

Andrade e Rossetti (2014) afirmam que em decorrência dos conflitos de agência em questão, os quais os autores tratam como decorrentes de interesses não perfeitamente simétricos, surge a necessidade de reaproximação da propriedade e da gestão, mediante a adoção de boas práticas de governança corporativa. Ademais, Silva (2006), tratando de assunto pertinente quando cogitada esta reaproximação, ressalta que as empresas familiares, a despeito da complexidade das relações que a cercam, possuem características que podem torna-las mais forte que as outras. Isso porque, o empenho de um executivo que não é apenas um profissional, mas um futuro dono, que pretende que seus filhos um dia venham a herdar a empresa, pode ser muito maior do que em uma empresa de controle pulverizado. Esta característica, aliada a implementação de mecanismos de governança deverá impactar positivamente os conflitos de agência, conforme se pretende demonstrar através da análise de casos objeto do presente estudo.

2.4 A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO MEIO PARA MITIGAÇÃO DOS CONFLITOS DE AGÊNCIA

A cartilha de governança da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) define governança corporativa como um conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. Já o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015) define governança corporativa como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. Ressalta, ainda, que as boas práticas de governança convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Na mesma linha dos conceitos trazidos pelas organizações acima mencionadas, Correia e Amaral (2006) conceituam a governança corporativa como sendo o conjunto de mecanismos desenvolvidos para que a empresa seja gerenciada, dirigida e controlada alinhando-se os interesses dos

stakeholders, especialmente os financeiros. Child e Rodrigues (2002) ressaltam que a globalização tornou cogente a adoção pelas empresas não apenas dos procedimentos e padrões internacionais de informação, mas sobretudo as práticas de governança corporativa apropriadas.

Trazendo conceito sob uma perspectiva mais próxima da teoria da agência, Correia e Amaral (2006) ressaltam que a função principal dos sistemas de governança corporativa é resolver os conflitos de interesse entre os diversos agentes que influenciam a empresa, isto é, investidores, fornecedores, funcionários, clientes e a sociedade em geral. Complementam que com o crescimento e mudança na estrutura das empresas ocorreu a separação entre propriedade e controle, e, nesse contexto, surgiu a preocupação com a governança corporativa. Ressaltam, por fim, que a governança se refere, assim, ao conjunto de relações entre a gerência corporativa, o conselho administrativo e os demais grupos que possuem algum vínculo direto com a empresa.

Vieira e Mendes (2004), no mesmo passo, entendem que a governança corporativa está associada à minimização da assimetria de informação existente entre a empresa e os diversos agentes envolvidos, a saber, acionistas credores, fornecedores e empregados. Tratando mais especificamente dos conflitos de agência, Dutra (2019) refere que o principal objetivo da governança corporativa é gerar incentivos e processos para solucionar conflitos, contornando, assim, os possíveis comportamentos estratégicos adotados pelo agente em relação ao principal.

Na mesma linha, Child e Rodrigues (2002, 2003) entendem que a preocupação da governança se centra nos mecanismos que fazem com que os agentes se empenhem em atingir os objetivos organizacionais, ou seja, em assegurar um retorno aceitável para os proprietários da empresa. Carvalho (2002) reforça que a governança corporativa tradicional se baseia no princípio de que a administração deve ser realizada em prol do proprietário da empresa, de modo que o grande problema de agência sempre foi considerado entre gestão e propriedade, nas hipóteses em que os primeiros não envidassem esforços para a maximização dos lucros destes últimos.

Verifica-se, destarte, que a conceituação de governança corporativa pela literatura perpassa por importantes conceitos provenientes da teoria da

agência, uma vez que um dos objetivos da implementação de seus mecanismos é justamente a redução dos conflitos entre agente e principal, com enfoque nas relações entre propriedade e gestão, bem como a redução da assimetria de informações inerente a estas relações. Entretanto, importante considerar que a relação entre propriedade e gestão é apenas uma das possibilidades de conflitos de agência, os quais podem permear também as relações entre os próprios proprietários, ou seja, entre sócios majoritários e minoritários, situação muito comum em empresas familiares que passaram ou estão passando por processos de sucessão.

Segundo Chrisman (2018), os mecanismos de governança podem ser formais ou informais. Mecanismos formais são codificados por leis, regulamentos, regras e políticas, enquanto mecanismos informais, embora não codificados, são representados por pressões por conformidade, acomodação ou adaptação às normas e valores da sociedade e aos interesses das principais partes interessadas. Ademais, conforme se depreende de Dutra (2019), para orientar as empresas na estruturação de configurações e práticas adequadas de governança, organizações de vários países tem elaborado documentos consolidando diretrizes, guias, códigos e princípios, os quais propõe padrões e comportamentos entendidos como os mais desejáveis para uma boa governança.

Ainda nos termos explicitados por Chrisman (2018), as empresas familiares diferem em suas metas, governança e recursos, de modo que elas provavelmente responderão aos mecanismos de governança de maneiras diferentes. Desta forma, os mecanismos informais reforçar os mecanismos formais de governança, razão pela qual podem ser mais importantes em empresas familiares do que em empresas não familiares.

Assim, conforme o IBGC (2015), não basta que as licenças e dispositivos legais e regulatórios sejam atendidos e respeitados, mas também se faz necessário uma espécie de aval do conjunto de partes interessadas que afeta ou é afetado pelas atividades da empresa. Neste mesmo contexto, Silva (2006) destaca que existem práticas e comportamentos esperados ou proibidos no contexto empresarial, independentemente de estarem previstos ou não na legislação. Estas práticas e comportamentos refletem um conjunto de diretrizes que contemplam as expectativas dos envolvidos no negócio (*stakeholders*), ou

seja, do público que se relaciona com a empresa em todos os níveis e devem estar fundamentados em valores e critérios éticos que representarão a identidade da organização.

Conforme o IBGC (2015), muito importante também é a clareza sobre esta identidade, a fim de que os agentes de governança possam atuar de forma ética e conforme os valores definidos. Além disso, tais agentes assumir o papel de protagonistas na disseminação destes valores da organização, uma vez que comprometimento destes agentes pode ser considerado fator preponderantes para a mudança de cultura na empresa. Importante esclarecer, outrossim, que esta preocupação deve estar inserida não somente no dia-a-dia dos gestores, mas também dos proprietários, cabendo a ambos criar estratégias para disseminar-la aos demais membros da organização.

Diante disso, não resta outra conclusão lógica senão de que a literatura a respeito o tema sob análise ressalta a importância da implementação de mecanismos e boas práticas práticas, bem como regulamentação das relações entre os envolvidos, contudo, reforça ainda mais a importância do papel dos agentes de governança neste contexto, que deverão compreender fortemente a cultura implementada, apresentando condutas aderentes aos princípios e valores próprios da governança corporativa.

Tratando a respeito deste assunto, o IBGC (2015), explicita alguns princípios básicos os quais devem permear as relações entre todas as partes interessadas do negócio. O primeiro princípio refere-se à transparência, que consiste na disponibilização das informações que sejam de interesse das partes, dever que ultrapassa o imposto legalmente. O segundo princípio referido é a equidade, do qual extrai-se a necessidade de outorgar tratamento justo e isonômico a todas as partes interessadas. Em seguida, refere-se à prestação de contas, explicitando que os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, atuando com diligência, responsabilidade e no âmbito dos seus papéis. Por fim, refere-se a responsabilidade corporativa, através da qual cabem aos agentes de governança zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização.

Sendo assim, resta claro e evidente que a mera estruturação de mecanismos de governança ou a regulamentação das relações entre as partes interessadas, por si só, não se mostra suficiente, fazendo-se necessária a efetiva absorção destes valores pelos agentes, aqui incluídos não somente os principais gestores do negócio como também os próprios sócios, sejam eles majoritários e minoritários, partes estas que ocupam os polos da relação de agência objeto do presente estudo.

Neste passo, conforme sugerido pelo IBGC (2015), a assembleia geral/reunião de sócios é momento relevante para prestação de contas e exercício da transparência pela administração e, ainda, oportunidade valiosa para que os sócios possam contribuir com a organização, apresentando ideias e opiniões. No mesmo passo, ressalta que, no que tange aos sócios, a estrutura aderente ao princípio “uma ação é igual a um voto” é a que mais promove o alinhamento de interesses, referindo que exceções devem ser evitadas, mas a flexibilidade pode ser admitida, desde que o estatuto/contrato social preveja regras e condições para a extinção de tais assimetrias, reforçando a importância de que seja garantido o tratamento equitativo a todos os sócios.

O acordo de sócios é tratado pelo IBGC (2015) igualmente como importante mecanismo de alinhamento entre os sócios, sendo ressaltado que o interesse da organização não deve ser colocado em risco pelo referido acordo, não sendo indicado que este instrumento contenha limitação ou vinculação das competências e atribuições do conselho de administração. No mesmo passo, ressalta-se a importância de haver uma política de dividendos que respeite as características econômico-financeiras da empresa e que seja do conhecimento de todos os interessados, sócios e investidores.

Conforme se depreende de Dutra (2019), as empresas familiares, por terem a propriedade mais concentrada, estão menos suscetíveis a conflitos de interesse, porém estarão suscetíveis a outros tipos de problemas e incentivos econômicos. Nestes casos é sugerido pelo autor, além da elaboração de um acordo de sócios, a criação de um conselho de família, constituído com a finalidade específica de propiciar a discussão de temas familiares. Tal órgão é definido pelo IBGC (2015) como o responsável por separar as questões de cunho familiar dos assuntos atinentes a organização, a fim de evitar a

interferência indevida de interesses exclusivos da família. No mesmo passo, Prado (2010) ressalta a importância de que todos os grupos familiares tenham seus representantes no conselho de família, a exemplo do que ocorre nos conselhos de administração em empresas com grande número de sócios. Ademais, enfatiza o mesmo autor que o conselho de família deve ter uma regulação formal, especificando, entre outras questões, a forma de comunicação das discussões e deliberações para os familiares representados que não componham o conselho ou participem das reuniões.

Este organismo compõe uma espécie de subsistema da governança corporativa, denominada pelo IBGC (2018) como governança familiar, a qual pode ser conceituada como o sistema pelo qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais com base em sua identidade (valores, propósitos e princípios da família) e no estabelecimento de regras, acordos e papéis. Ademais, conforme já exposto, o relacionamento entre a família e o negócio é um aspecto crucial para a longevidade da empresa familiar e, portanto, para garantir alinhamento e comunicação clara entre os membros da família, é recomendável elaborar documentos que disciplinem esse relacionamento.

Com a finalidade de regulamentar estas relações Prado (2010) também recomenda a criação de um protocolo familiar, documento que tem por objetivo estabelecer os valores, princípios, costumes, conduta pessoal, conduta social, conduta patrimonial, conduta empresarial, da família na empresa e na sociedade. Deve ainda refletir os interesses da família proprietária, tendo como missão, entre outros aspectos, zelar pela segurança e evolução do patrimônio e do relacionamento da família, devendo ser sustentado pelos valores familiares e culturais que se pretende preservar.

Conforme o IBGC (2018) essas medidas relativas especificamente a governança familiar são mais presentes nas empresas em que o fundador não mais atua, em que o principal gestor é membro da terceira geração ou nas que faturam mais de R\$100 milhões anualmente. Todavia, é fácil perceber a importância deste organismo mesmo para empresas que se encontram em estágios mais iniciais, pois é a boa governança familiar que será capaz de minimizar os fatores críticos próprios e característicos das empresas familiares já estudados no tópico anterior.

Além do conselho de família, o conselho de administração surge como organismo mais abordado na literatura como boa prática de governança. Nesse sentido, Lansberg (1997) afirma que os principais fatores que levam a longevidade das empresas familiares são: o planejamento da sucessão com antecedência e a existência de um conselho de administração. Assim, com escopo completamente diverso do conselho de família, este organismo é voltado totalmente para a empresa, sendo caracterizado pelo IBGC (2015) como o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ademais, conforme o mesmo instituto, o referido órgão deverá possuir um regimento interno, o qual tem por objetivo disciplinar o seu funcionamento, servindo como instrumento de formalização dos processos necessários para tanto, os quais deverão estar aderentes às boas práticas de governança.

Barrossi (2013) ao tratar dos custos de agência já abordado nos tópicos anteriores, igualmente traz a formação do conselho de administração como custo dos principais para monitoramento dos agentes, ao passo que é investido da responsabilidade fiduciária de proteger os investimentos realizados pelos proprietários. O mesmo se depreende do papel atribuído a este organismo pelo IBGC (2019) qual seja, o de resguardar os princípios, valores, objeto social e sistema de governança da empresa, atuando como elo entre a alta administração e os sócios.

No mesmo passo, a partir de Dutra (2019) pode-se afirmar que é através do conselho que os proprietários podem direcionar a trajetória de longo prazo do negócio, elaborando e garantindo o cumprimento de seu planejamento estratégico, visão, missão e que os negócios da empresa sejam executados dentro de seus valores e princípios. O mesmo autor ainda refere que este organismo possui um duplo papel, o consultivo, mais direcionador, uma vez que baseado na experiência de seus membros define escolhas de gestão, e o fiscalizador, de monitoramento, à medida que atua como supervisor ativo dos gestores, requerendo informações e prevenindo possíveis situações de conflito.

Em empresas familiares, pesquisa realizada pelo IBGC (2018) demonstrou que a existência de um conselho de administração estatutário é mais frequente entre as empresas que estão na terceira geração e em que o fundador não está mais atuando. Na segunda geração há um percentual maior

de conselhos consultivos, enquanto na terceira geração prevalecem os conselhos estatutários. Por fim, a mesma pesquisa demonstrou que a presença de um conselheiro independente ocorre com mais frequência entre as grandes empresas e, igualmente, entre aquelas em que o fundador não está mais atuando. Além disso, a referida pesquisa demonstrou que o envolvimento da família é elevado nos conselhos de administração. Aproximadamente 97% das empresas que dispõe desse órgão têm pelo menos um membro da família controladora como conselheiro.

Conforme Prado (2010), nas empresas familiares a existência de um conselho de administração efetivo se apresenta como questão ainda mais relevante, já que a temática da governança corporativa adquire uma complexidade maior em virtude da provável influência de questões familiares, inclusive psicológicas, sobre a condução dos negócios. Nas palavras do mesmo autor, no decorrer da trajetória de uma empresa familiar há sempre que se reavaliar as oportunidades e os riscos, uma vez que eles se modificam com o tempo na medida em que a empresa passa pela transição das gerações. As relações de poder, a influência e os interesses tornam-se diferentes, sendo importante estabelecer um fórum para o debate sistemático e estruturado sobre novos desafios e interesses da empresa. Esse é um dos papéis fundamentais do conselho de administração em uma empresa familiar, o que torna sua importância ainda maior nesse tipo específico de empresa.

Tratando também dos conselhos em empresas familiares, Steinberg (2007) refere que este organismo decorre de um amadurecimento no processo de governança da empresa, consubstanciando-se na constituição da corporação. Nestas espécies de empreendimento, os mecanismos de governança trazem como consequência a efetiva separação entre propriedade e gestão, sendo o conselho a principal plataforma para unir interesses da família, propriedade e gestores contratados. No entendimento do autor o conselho também tem a capacidade de imunizar a empresa quanto aos problemas de agência, conceituando tais problemas como sendo os riscos trazidos por pessoas que recebem delegação para gerir o negócio.

Conforme Charan (2010), os conselhos podem ser classificados em três categorias: os ritualísticos, os liberais e os progressistas. Para este mesmo autor, o que determina de fato o desempenho dos conselhos são: a dinâmica

do grupo; a arquitetura das informações; e o foco em questões substantivas. O conselho ritualista consubstancia-se naquele que segue um roteiro minucioso, porém com base em uma agenda congestionada e com pouco tempo para considerações. Nestes casos há pouca comunicação entre conselho e gestores fora das reuniões. Os conselhos liberais, por sua vez, caracterizam-se por ser mais ativos, mais questionadores, porém participam excessivamente em questões operacionais, disputando espaço com os gestores e seus subordinados, impactando de forma negativa estes gestores. Por fim, os progressistas deixam de lado questões operacionais do dia-a-dia e buscam ser eficazes, preservando sua independência.

Ainda tratando sobre os conselhos em empresas familiares, Steinberg (2007) considera que os conselhos paritários são mais eficientes, com equilíbrio entre membros que representam a família e membros totalmente independentes. Isso porque, nestes moldes, os conselhos costumam inspirar confiança entre as partes envolvidas, auxiliam na mediação e estão mais próximos de assegurar a perpetuidade da empresa. Ressalta que o mais adequado é primeiramente preencher vagas do conselho com pessoas da família que possuam raiz histórica e competência profissional comprovada e reconhecida por todos, para apenas em uma segunda fase receber os conselheiros independentes.

Importante ressaltar que de acordo com o IBGC (2015) apenas pode ser considerado conselheiro independente aquele que não possui relações familiares, de negócio ou de qualquer outro tipo com os sócios, executivos, prestadores de serviço ou quaisquer terceiros que possam influenciar ou comprometer suas ações no desempenho do papel de conselheiro. Neste mesmo passo, as boas práticas de governança indicam, conforme bem ressaltado em Dutra (2019), que o cargo de conselheiro não deve ser cumulado com cargos executivos, uma vez que a dualidade de cargos pode comprometer o poder fiscalizador do conselho. Isso porque um de seus integrantes seria responsável por fiscalizar a si mesmo. O mesmo ocorre com aqueles que possuem algum vínculo ou relação de parentesco, ficando o dever de fiscalização igualmente prejudicado nestas hipóteses por razões óbvias.

Além dos conselhos, o IBGC (2015) traz também a figura dos comitês, os quais são caracterizados como órgãos, estatutários ou não, de

assessoramento ao conselho. Estes organismos não possuem poder de deliberação, de modo que seus pareceres servem apenas para subsidiar o conselho na tomada de decisão, não possuindo qualquer caráter vinculante. Além dos comitês, o conselho ainda poderá contar com uma secretaria de governança para apoiá-lo no exercício de suas atividades. Conforme o IBGC (2018), os comitês mais presentes são os de auditoria, recursos humanos, estratégia e finanças.

No que tange a administração, Silva (2006) ressalta que ela deve ser exercida por executivos responsáveis pela execução das diretrizes fixadas pelo conselho, os quais deverão prestar contas a respeito da sua atuação ao referido órgão. Contudo, delegada a gestão do negócio a profissional contratado para tanto, surge a típica relação de agência já estudada em tópico anterior, relação esta permeada por conflitos de interesses que lhe são próprios. A respeito destes conflitos ressalta Dutra (2019) que um dos principais focos reside na diferença entre o horizonte de realizações dos investimentos da empresa (longo prazo) e horizonte da remuneração básica dos gestores (curto prazo).

Desta feita, tem-se que remuneração dos gestores pode servir como uma ferramenta para proporcionar o alinhamento de seus interesses com os da organização e para tanto, conforme indicado pelo IBGC (2015) deve estar vinculada a resultados, com metas de curto e longo prazo relacionadas de forma clara e objetiva à geração de valor econômico para a organização. No mesmo passo, a remuneração deve ser justa e compatível com as funções e os riscos inerentes ao cargo, bem como estabelecida mediante um procedimento formal e transparente, através de metas e premissas mensuráveis e auditáveis.

Importante ressaltar, todavia, conforme bem ressaltou Dutra (2019), que a simples existência de contratos de remuneração variável não garante o perfeito alinhamento destes interesses. Isso porque, o gestor pode estar submetido a outros incentivos independentes do formato de remuneração, tais como a construção de sua reputação e carreira. Por outro lado, este agente pode desejar não tomar o nível de risco desejado pela empresa no intuito de evitar uma possível demissão no caso de seus atos não serem bem-sucedidos.

Ainda tratando a respeito de importantes mecanismos de governança, cumpre destacar que o IBGC (2015) também ressalta a importância da

estruturação de uma auditoria interna, a qual deverá operar no monitoramento da conformidade dos agentes de governança às normas estabelecidas e na sugestão do aprimoramento dos controles, regras e procedimentos, conforme as boas práticas exigidas pelo mercado. A respeito do assunto Dutra (2019) refere que esta auditoria deverá centrar-se em questões que pressuponham maior risco para o futuro dos negócios, propondo recomendações que possibilitem que a tomada de decisões seja realizada de forma consistente e buscando a maior eficácia possível.

É ainda aconselhado por Silva (2006) a criação de um comitê de auditoria, com finalidade de analisar as demonstrações financeiras, promover a supervisão e a responsabilização da área financeira e assegurar que os controles internos utilizados sejam confiáveis. No mesmo passo, deve ocorrer a contratação de uma auditoria independente para avaliar as práticas da auditoria interna. Tais auditores devem ser contratados por tempo predefinido e a recontração deve estar condicionada a uma avaliação formal e documentada realizada pelo comitê em comento, sobretudo no que tange ao desempenho dos auditores quanto ao serviço realizado quanto aos aspectos da independência e inexistência de conflitos de interesses.

Analisados alguns dos principais mecanismos de governança trazidos à baila pela literatura, bem como as boas práticas a eles relacionadas, importante ressaltar que não se pretendeu, neste tópico, exauri-los, havendo outros inúmeros mecanismos que devem ser considerados sob o aspecto da governança corporativa. Todavia, os mecanismos aqui tratados servirão de base para o estudo dos casos que seguirão no tópico que segue.

3 METODOLOGIA ADOTADA PARA A ANÁLISE DAS EMPRESAS FAMILIARES

Buscando trazer uma perspectiva holística acerca do tema sob análise, será realizado um estudo de caso com a finalidade de verificar em situações reais, quais os impactos sentidos após a implementação de mecanismos de governança corporativa, sobretudo no que tange a relação entre os sócios e entre os sócios e gestores. Importante esclarecer que este trabalho é uma pesquisa exploratória que visa a prover maior conhecimento sobre o assunto e, ainda, têm preocupação prática, de modo que poderá ser usada como um passo inicial de um processo contínuo de pesquisa.

As unidades de análise escolhidas para o desenvolvimento do presente estudo de caso foram duas empresas de caráter familiar, que atuam no ramo do agronegócio, e possuem como objeto social principal o comércio atacadista e varejista de máquinas agrícolas e outros serviços conexos, localizadas nos estados do Rio Grande do Sul e Goiás. A escolha destas empresas ocorreu diante do forte caráter familiar que as mesmas apresentam, o que se enquadra na delimitação de tema pretendida. Além disso, as referidas empresas passaram nos últimos anos por uma série de mudanças em suas respectivas estruturas de governança, visando atender as boas práticas indicadas pela literatura e descritas no tópico acima.

Além disso, cumpre ressaltar que foi utilizada a técnica da amostragem por conveniência, haja vista que as empresas foram selecionadas por serem acessíveis diante da existência de relação profissional prévia a presente pesquisa, bem como por seus respectivos sócios estarem disponíveis para serem entrevistados e, ainda, fornecerem informações na profundidade necessária para realização da análise proposta. Vale ressaltar, destarte, que as unidades de análise não foram selecionadas por meio de critério estatístico, de modo que não se pretende realizar conclusões com este rigor. Todavia, a amostragem por conveniência é adequada e frequentemente utilizada para geração de ideias em pesquisas exploratórias, como a presente.

Diante da escolha das unidades de análise, buscou-se constatar quais foram os mecanismos de governança implementados em cada caso específico. Nesse passo, foi realizado um profundo exame da documentação fornecida

pelas empresas, consubstanciada em contratos, acordos, atas de reuniões, regimentos e outros materiais resultantes da implementação destes novos mecanismos. Tais documentos serão apresentados individualmente por ocasião da análise realizada nos tópicos 4.1 e 4.3, conforme se vislumbra dos quadros 3 e 5 constantes dos referidos tópicos.

Importante enfatizar que o referido exame foi limitado aos documentos gerados a partir do momento em que se definiu, pela gestão do negócio à época (sócios), que seriam implementadas mudanças no sentido de adotar boas práticas de governança corporativa, até o período atual. O enfoque restringiu-se aos documentos relacionados aos mecanismos implementados, de modo que não houve qualquer análise com relação a outros documentos da empresa, que possam ter sofrido impactos reflexos.

Não se pode olvidar, conforme bem ressalta Yin (2015), que a análise documental se consubstancia em importante fonte para a realização de estudos de caso. Isso porque a referida fonte, em razão de suas características próprias, pode ser revista repetidamente (estável), não foi criada em consequência do estudo de caso (discreta) e, ainda, contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento (exata). Ademais, nos termos explicitados pelo mesmo autor, devido ao seu valor global, os documentos desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados, eis que corroboram e aumentam a evidência das outras fontes utilizadas.

Feita a análise documental, foram realizadas entrevistas com alguns dos sócios destas empresas, no intuito de verificar a suas perspectivas com relação aos impactos dos mecanismos implementados. Para fins didáticos e buscando preservar a confidencialidade dos nomes das empresas e sócios, as empresas serão tratadas como empresa “A” e empresa “B”, bem como os sócios entrevistados serão tratados como sócio “X”, sócio “Y”, sócio “W” e sócio “Z”, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 - Empresas analisadas e sócios entrevistados

Empresa	Sócios entrevistados
Empresa “A”	Sócios entrevistados “X” e “Y”
Empresa “B”	Sócios entrevistados “W” e “Z”

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas foram compostas por grupos de perguntas, cada grupo visando analisar questões específicas relacionadas ao tema sob análise, conforme tabela a seguir:

Quadro 2 - Grupo de questões e objeto de análise

Questões	Objeto de análise
1 e 2	Conhecer as motivações para implementação dos mecanismos de governança corporativa e quais problemas buscava-se mitigar;
3 e 4	Conhecer os mecanismos implementados e como estes se comparam aos anteriormente existentes nas empresas;
5	Verificar, sob as perspectivas dos sócios, quais mudanças ocorreram no método de trabalho da empresa;
6, 7, 8 e 9	Verificar, sob as perspectivas dos sócios, se houve impactos nas relações existentes entre os sócios e gestores, bem como entre os próprios sócios e, ainda, se houve um maior atendimento das expectativas destes com relação aos comportamentos esperados;
10 e 11	Verificar, sob as perspectivas dos sócios, se houve uma melhoria na disponibilização de informações entre sócios e gestores;
12	Verificar, sob as perspectivas dos sócios, se houve evolução quanto a tomada de decisão;
13	Verificar, sob a perspectiva dos sócios, quais foram as principais dificuldades enfrentadas durante o processo;
14	Permitir ao entrevistado que este contribua com informações relevantes sobre o tema em questão.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Considerando novamente os ensinamentos de Yin (2015), é possível afirmar que as entrevistas se consubstanciam em uma das fontes mais importantes para um estudo de caso, uma vez que podem ser direcionadas, focando nos tópicos objeto do estudo. Contudo, é importante ressaltar que as mesmas fornecem explicações e visões pessoais e individuais, razão pela qual,

no presente estudo, prestou-se especial atenção à interpretação particular de cada entrevistado, de modo que a compressão das percepções destes também foi objeto do trabalho. Sendo assim, as entrevistas foram realizadas para corroborar o exame documental, mas também para apreender a noção de realidade dos entrevistados.

Neste contexto, a partir dos dados coletados foi realizada uma análise das perspectivas trazidas pelos entrevistados, especificamente com relação a cada uma das empresas escolhidas, relacionando-as aos mecanismos de governança corporativa implementados verificados nos documentos anteriormente examinados, bem como indicados pela literatura. Após realizou-se uma análise comparativa entre as empresas, começando pela estrutura e características de cada uma delas e, após, com relação aos mecanismos implementados em cada um dos casos específicos. Esta análise teve como foco as similitudes e diferenças dos processos adotados, da condução destes processos pelas pessoas chaves do negócio, bem como dos materiais daí resultantes. Após, realizou-se a mesma análise comparativa com relação as percepções individuais dos entrevistados, verificando os impactos percebidos por cada um destes.

Destarte, o objetivo da análise em questão foi verificar como se deu a implementação dos mecanismos de governança corporativa no contexto das empresas estudadas, considerando o forte caráter familiar das mesmas, realizando contrapontos entre estas baseados na literatura. Ademais, buscou-se verificar se as similitudes e diferenças constatadas nos mecanismos implementados relacionam-se aos impactos sentidos pelas pessoas chaves do negócio, sobretudo no que tange a relação existente entre estes (relações de agência), foco do presente estudo.

Importante considerar, conforme também explica Robert Yin (2015), que é possível que a conversação tenha sofrido uma influência mútua, porém sutil, entre o entrevistador e o entrevistado, denominada reflexividade, de modo que a perspectiva de um, inconscientemente, pode ter influenciado as respostas do outro, do mesmo modo que as repostas podem também, inconscientemente, ter influenciado a linha de investigação.

Necessário ressaltar, outrossim, que a partir do presente estudo se pretende alcançar uma generalização analítica, através da qual será possível

não somente contribuir para a construção da teoria abstrata, mas também generalizar para outras situações concretas. Isso porque, conforme bem ensina Robert Yin (2015), as generalizações, os princípios ou as lições aprendidas de um estudo de caso podem potencialmente se aplicar a uma variedade de situações e inclusive serem aplicadas na reinterpretação dos resultados de outros estudos existentes ou na definição novas pesquisas.

Importante esclarecer, ainda, que a presente pesquisa objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, conforme hipótese contida no inciso VII do art. 1º da Resolução nº 510 de 7 de abril de 2016 realizada pelo Plenário do Conselho Nacional de Saúde. Conforme a referida resolução, não cabe ao sistema dos Comitês de Ética em Pesquisa e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa registrar ou avaliar entrevistas realizadas em trabalhos que se enquadram na referida hipótese. Ademais, importante considerar que no presente caso, não serão revelados dados que permitam a identificação dos sujeitos entrevistados, conforme requisito contido na hipótese em questão.

Por fim, cumpre esclarecer que o objetivo inicial do presente trabalho era realizar o estudo de três empresas familiares que estivessem passando por processos similares, no que tange a implementação dos mecanismos de governança. Todavia, importante considerar que as empresas que se enquadrariam na delimitação pretendida consubstanciam-se em sociedades de responsabilidade limitada, nas quais inexistente a obrigação de publicação da documentação relativa à governança da empresa. Em razão disso, houve uma certa dificuldade na obtenção de unidades de análise, diante da forte preocupação das empresas que apresentam as características buscadas, quanto a disponibilização de documentos e a confidencialidade das informações solicitadas. Diante disso, optou-se por realizar o estudo somente das duas empresas nas quais se obteve a profundidade das informações necessárias para realização da análise proposta. Pela mesma razão, optou-se por manter em sigilo algumas informações como nome das empresas e nome dos sócios entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS E ANÁLISE COMPARATIVA

4.1 EMPRESA “A” – ANÁLISE DOCUMENTAL

A primeira empresa a ser estudada, localizada no estado do Rio Grande do Sul, consubstancia-se em sociedade limitada que, conforme informação prestada pelos sócios, possui aproximadamente 480 funcionários e faturamento anual aproximado de 500 milhões. Os documentos analisados para elaboração do presente tópico seguem elencados no quadro resumo abaixo:

Quadro 3 - Documentos analisados empresa “A”

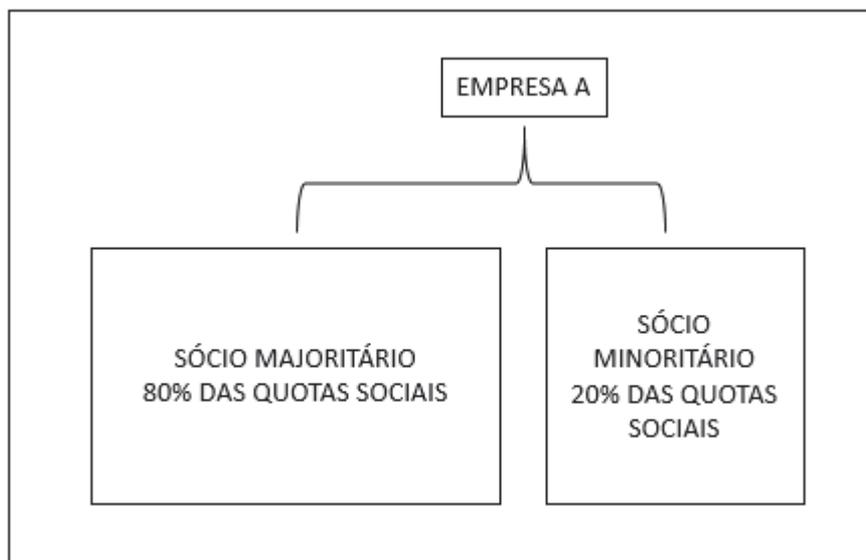
Documento 1	Contrato social e alterações
Documento 2	Plano de implementação da governança corporativa
Documento 3	Acordo de sócios
Documento 4	Atas de reuniões de sócios
Documento 5	Regimento interno conselho consultivo
Documento 6	Atas reuniões do conselho consultivo
Documento 7	Modelo de avaliação conselho consultivo
Documento 8	Avaliação dos sócios – PDA
Documento 9	Planejamento estratégico
Documento 10	Painéis de controle de indicadores
Documento 11	Organograma
Documento 12	Acordo de gestão
Documento 13	Plano de remuneração variável
Documento 14	Código de conduta
Documento 15	Relatórios de auditoria

Fonte: Elaborada pelo autor

Da análise do contrato social e alterações (documento 1) é possível vislumbrar que a empresa em questão possui caráter familiar, pois conforme o conceito de Bornholdt (2014), fora fundada por uma só pessoa (empreendedor), que a fundou e desenvolveu. Este fundador, após alguns anos de funcionamento da empresa, associou-se a terceiro que possuía

expertise a respeito do negócio, quem se tornou sócio minoritário. Com o falecimento deste fundador, o mesmo fora substituído no quadro societário por um de seus filhos. Atualmente a empresa é composta por estes dois sócios, sendo um sócio majoritário e outro minoritário, conforme ilustração abaixo:

Figura 1- Distribuição das quotas empresa "A"



Fonte: Elaborada pelo autor

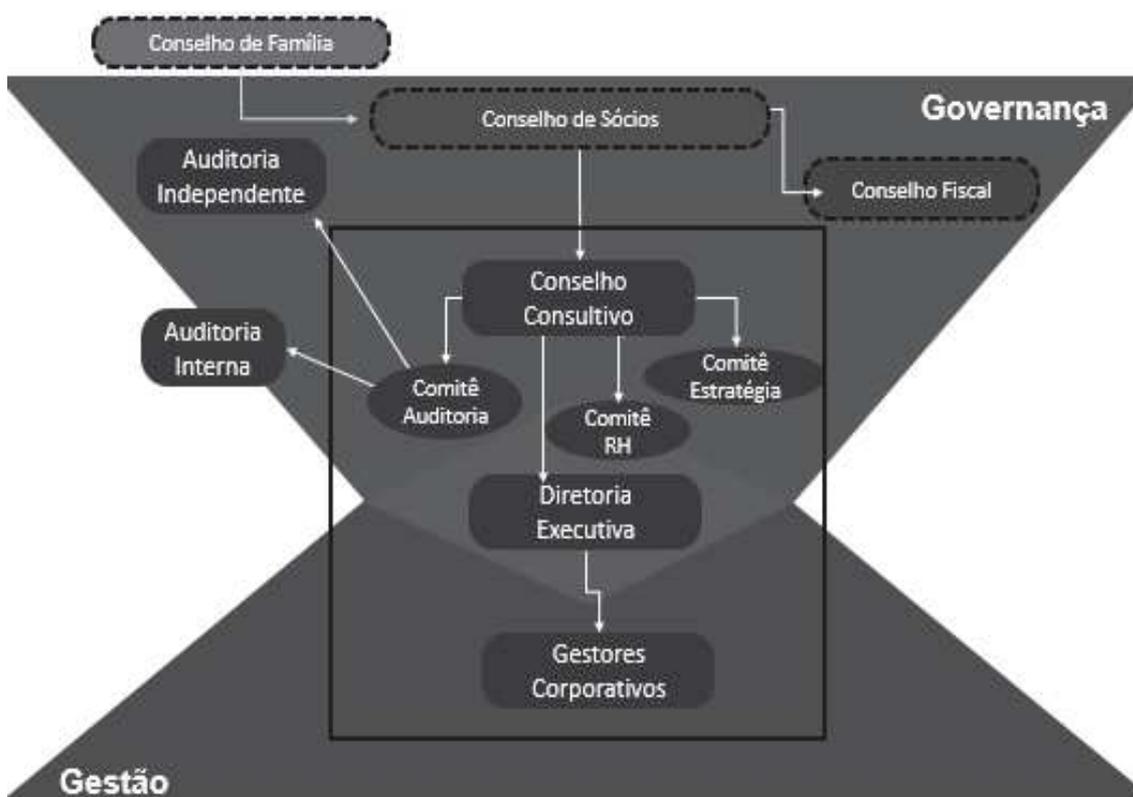
Conforme informado pelos sócios, ambos possuem filhos que pretendem assumir o papel de sucessores, sendo esta uma das razões para implementação dos mecanismos de governança corporativa. Neste passo, vislumbra-se outra identidade ao conceito de empresa familiar desenvolvido por Bornholdt (2014), eis que os sócios estão estruturando a empresa para que, na sua ausência, os sucessores da família tenham condições de dar prosseguimento aos negócios.

No caso sob análise, conforme se depreende do plano de implementação de governança corporativa (documento 2), a estruturação dos mecanismos de governança sucedeu a realização de um diagnóstico prévio, o qual baseou-se em uma análise não somente de cunho jurídico, mas também pautada na aderência do modelo de gestão e cultura organizacional praticado com as boas práticas de governança corporativa sugeridas pelo mercado. Nesta oportunidade fora realizada uma reunião inicial junto aos sócios, nos termos registrados em ata de reunião de sócios (documento 4), para

alinhamento de expectativas e conceituação das boas práticas pretendidas, bem como restaram elencadas as premissas necessárias para a eficácia dos mecanismos que seriam implementados. Dentre as premissas para consolidação das boas práticas, destacou-se questões relacionadas maturidade profissional da gestão, qualidade da informação e transparência, visão estratégica, conhecimento do negócio e do mercado de atuação, competências técnicas e comportamentais, alinhamento familiar e alinhamento societário.

Com base nestas premissas, estruturou-se sistema de governança adaptado e compatível às necessidades e características da empresa, no qual foi prevista a implementação de conselhos (sócios, consultivo, fiscal e de família), comitês (auditoria, recursos humanos e estratégia), bem como auditorias interna e independentes, conforme imagem abaixo:

Figura 2 - Estrutura de governança adaptada



Fonte: Plano de implementação de governança (documento fornecido pela empresa)

A partir da estruturação deste modelo, fez-se necessário também adequar o acordo de sócios (documento 3) existente ao novo modelo proposto com a inclusão de mecanismos básicos de governança, capazes de resguardar

o bom relacionamento entre os sócios, tais como regras de eleição dos dirigentes, sucessão, retirada, cessão de quotas e, sobretudo, submetendo todos os atuais e futuros sócios às boas-práticas em implementação. Importante considerar que conforme o acordo vigente entre os sócios as deliberações sociais devem ser tomadas em comum acordo, a despeito da desproporção na distribuição do capital social.

Neste ponto, importante enfatizar que o modelo adotado para a tomada de decisões pelos sócios deu preferência para a deliberação unânime, o que acabou por ir de encontro ao indicado pelo IBGC (2015) como boa prática, eis que o referido instituto indica a utilização de critério com base na proporcionalidade das quotas detidas por cada sócio. Todavia, o próprio instituto também ressalta que a utilização de outros critérios pode ser vista como boa prática desde que implementada em conjunto com outros mecanismos aptos a evitar conflitos na relação entre os sócios. É o que se vislumbra no caso sob análise, uma vez que o quórum unânime para a tomada de decisões encontra-se previsto no acordo de sócios em meio a uma série de outros mecanismos que visam subsidiar os sócios nesta tomada de decisão, evitando conflitos. Como exemplo, podemos destacar a estipulação de critérios claros e objetivos para escolha dos conselheiros e gestores, bem como a necessidade de análise de alguns indicadores para definição da distribuição de lucros, tais como o índice de endividamento da empresa.

O referido acordo passou a estabelecer também as questões necessárias para a implementação e funcionamento adequado de um conselho consultivo, regulamentando a sua composição, bem como o modo de escolha, contratação e destituição de conselheiros externos pelos sócios. A partir disso, foi possível a implementação deste conselho, criado e estruturado para análise e tomada de decisões a respeito das questões estratégicas do negócio. Conforme se vislumbra das atas de reunião (documento 6), o órgão em questão restou constituído em seu primeiro mandato pelos dois sócios, bem como por um membro externo, escolhido com base nas diretrizes do acordo de sócios. Importante enfatizar que o referido acordo previu que os conselheiros externos, para serem nomeados ao cargo pelos sócios, deveriam atender a determinados requisitos, dentre eles possuir determinado *know-how* acerca do ramo do negócio.

Para que este conselho pudesse funcionar regularmente, restou ainda aprovado o seu respectivo regimento interno (documento 5), elaborado com base nas características específicas da empresa, regulamentando importantes questões como missão e objetivos, composição, mandato e investidura, deveres do conselheiro, presidência, reuniões, deliberações, vacância e orçamento. Importante considerar que o regimento interno do conselho estabeleceu que as deliberações estratégicas deveriam ser igualmente tomadas de forma unânime, mantendo-se a estrutura de poder anteriormente existente na empresa.

A despeito de a estrutura de poder anterior ter sido mantida, diante da inclusão de ambos os sócios no primeiro mandato do conselho e manutenção da deliberação por unanimidade, conforme já era anteriormente praticado pelos sócios, o fato é que a inclusão de um conselheiro externo no conselho iniciou o processo de profissionalização da empresa, tornando mais críticas e embasadas as decisões que anteriormente eram tomadas pelos sócios sem qualquer espécie de procedimento, conforme se depreende da comparação entre as atas de reuniões de sócios e conselho (documentos 4 e 6).

Ademais, como apoio aos mecanismos de governança implementados, conforme se extrai também das atas de reunião do conselho (documento 6), foi estruturado sistema de gestão para o acompanhamento por este órgão dos principais indicadores da empresa (documento 10), imprescindíveis a tomada de decisões estratégicas. O referido sistema ainda possibilitou a elaboração das atas de reuniões pelo secretário, o controle das demandas atinentes ao conselho, bem como o arquivamento *online* de documentos como o próprio regimento interno, e outros utilizados para subsidiar as reuniões realizadas. Este processo visou sobretudo garantir a confidencialidade das informações e documentos acima referidos, não sendo permitido acesso ou visualização por outros que não componham o conselho ou secretaria. A preocupação com a confidencialidade das informações vai ao encontro do proposto pelo IBGC (2015) que esclarece que algumas deliberações do conselho requerem confidencialidade, por exemplo as decisões de caráter estratégico ou que coloquem em risco interesse da organização.

Sopesando as atas de reuniões de sócios e conselho (documentos 4 e 6) é possível verificar que, a partir da constituição deste novo organismo, os

sócios passaram a exercer um triplo papel, na condição de sócios, conselheiros e também administradores de suas demandas, que deveriam ser gradualmente delegadas aos gestores. Esta situação transparece a apresentada por Dutra (2019) como propiciadora de conflitos, sobretudo conflitos entre os sócios, diante da possibilidade de estes atuarem em prol de seus benefícios próprios e não da longevidade do negócio.

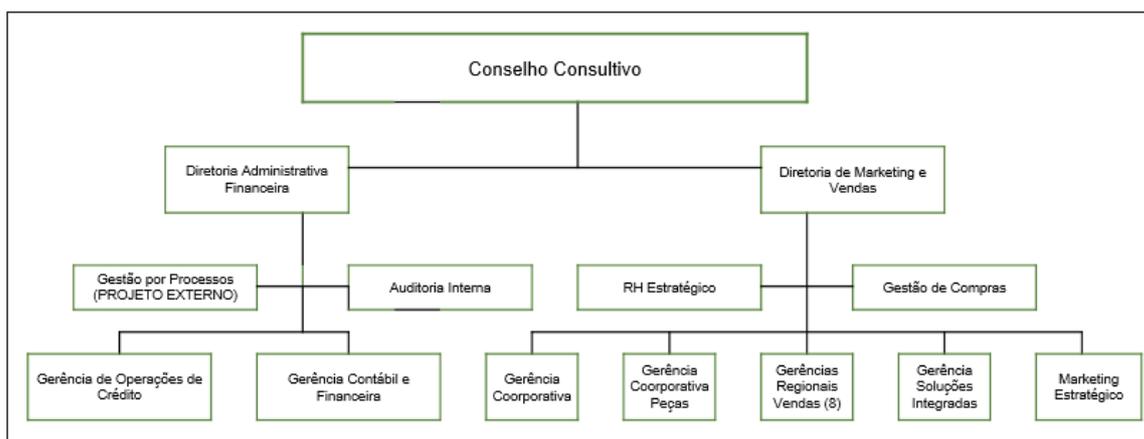
Diante disso, sentiu-se a necessidade de tornar claro os papéis que seriam atribuídos a estes agentes no contexto da empresa, através do alinhamento das respectivas competências específicas dos sócios e conselheiros, o que restou aprovado e incluído no acordo de sócios (documento 3), bem como no regimento interno do conselho (documento 5), respectivamente. Além disso, para que não houvessem dúvidas quanto as competências de cada um dos agentes acima referidos, estipulou-se que as matérias de interesse da sociedade não elencadas nos documentos acima deveriam ser analisadas e deliberadas em reunião de sócios ou em reunião de conselho, cabendo aos primeiros as questões de cunho societário e patrimonial e, a estes últimos, as decisões relativas à estratégia ou que possam impactar diretamente os resultados do negócio.

Não bastasse, sentiu-se a necessidade de aferir o desempenho do conselho, sobretudo da atuação os sócios neste papel em um primeiro momento, razão pela qual fora construído modelo de avaliação (documento 7) para realização pelos conselheiros em periodicidade anual. A avaliação elaborada buscou, sobretudo, instigar a autocrítica por parte dos conselheiros com relação ao desempenho do conselho como um todo, uma vez que é a partir dos resultados da referida avaliação que serão definidas ações para a implementação ou melhoria das práticas estabelecidas como essenciais à boa governança. No que tange especificamente a atuação dos sócios no conselho, foi realizada avaliação utilizando-se a ferramenta e metodologia do PDA (documento 8), com o objetivo de identificar os *gaps* de desenvolvimento, para a melhor atuação no conselho consultivo.

Buscando a profissionalização completa da empresa, bem como o afastamento gradual dos sócios deste triplo papel, após a estruturação do conselho restou aprovada nova estrutura organizacional (documento 11), na qual os gestores passaram a assumir um papel mais importante e relevante

para a empresa, responsabilizando-se gradualmente pelas demandas operacionais e gerenciais anteriormente realizadas pelos sócios. A referida estrutura redistribuiu a gestão do negócio entre duas diretorias, sendo uma diretoria responsável por questões administrativas e financeiras e outra por questões vinculadas a marketing e vendas, conforme se vislumbra do organograma abaixo:

Figura 3 - Organograma empresa “A”



Fonte: Organograma (documento fornecido pela empresa)

Neste contexto, foi proposta a elaboração de um acordo de gestão (documento 12), espécie de contrato no qual deveria ser realizado um alinhamento de expectativas entre o conselho, na condição de porta-voz dos sócios, e os principais gestores do negócio, com o objetivo de validar com o profissional qual deverá ser o seu foco de atuação como gestor. A medida que o foco está alinhado com a estratégia organizacional e com as expectativas dos sócios é feito o desdobramento dos pilares em entregas, representadas por ações práticas que devem fazer parte da rotina deste profissional. Observou-se, ainda, a existência de um plano de remuneração variável para os gestores (documento 13), com a estipulação dos critérios e metas vinculados ao previsto no acordo em questão.

Concomitante a este processo de profissionalização da empresa com mudanças significativas a nível de gestão estratégica e operacional, houve também a preocupação dos sócios com a implementação das boas práticas de governança em todos os níveis do negócio, o que somente poderia ser

alcançado através de uma mudança de cultura na empresa, com a determinação das condutas esperadas por todos aqueles que se relacionam com o negócio, as quais deverão ser permeadas pelos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa indicados como premissas básicas pelo IBGC (2015), bem como aderentes a missão, visão e valores do negócio. Desta feita, fora elaborado um código de conduta (documento 14), o qual buscou regulamentar as condutas esperadas com relação aos sócios, conselheiros, gestores e demais colaboradores, bem como de eventuais terceiros que viessem a se relacionar com a empresa, com base nos valores e princípios acima referidos.

Ainda neste contexto, a nível estratégico e gerencial (conselho e principais gestores), buscou-se realizar uma revisão dos norteadores estratégicos do negócio (documento 9), buscando torná-los aderentes às boas práticas e mecanismos de governança em implementação, bem como inserir os gestores neste processo, a fim de que estes possam entender com maior clareza a nova cultura pretendida, bem como os objetivos a serem atingidos. Estes procedimentos adotados pela empresa “A” aparentam estar alinhados ao exposto por Dutra (2019), no sentido de que a crença dos princípios e valores pelos profissionais envolvidos com a governança poderá gerar o alinhamento necessário para que os conflitos sejam evitados.

No mesmo passo, conforme se depreende de relatórios fornecidos (documento 15), importante mecanismo de governança verificado na empresa sob análise, o qual possui íntima relação com o instrumento acima mencionado, é a realização de auditorias internas para fins de acompanhamento dos processos internos e mensuração quanto ao cumprimento das condutas esperadas e regulamentadas pelo código. Em conjunto, a contratação de auditoria externa qualificada e especializada para a averiguação dos indicadores utilizados pela empresa. Vale esclarecer que este processo de auditoria interna e externa já havia sido estruturado e incorporado ao negócio antes mesmos da implementação dos novos mecanismos de governança, mas prece ter ganhado força e importância após iniciado este projeto.

Para fins de facilitar o entendimento do leitor, segue abaixo quadro resumo com os principais mecanismos implementados:

Quadro 4 - Mecanismos de governança implementados na empresa “A”

Mecanismo	Descrição
Acordo de sócios	Elaboração de acordo de sócios regulamentando a relação destes no que tange à eleição dos dirigentes, sucessão, retirada, cessão de quotas, entre outros.
Conselho consultivo	Estruturação de um conselho consultivo com a participação de um conselheiro independente, regulamentado através de um regimento interno e assessorado por uma secretaria.
Avaliação dos sócios e do conselho	Elaboração de um modelo de avaliação para ser realizada pelo conselho em periodicidade anual e avaliação dos sócios por meio da ferramenta do PDA.
Controle de indicadores Estratégicos	Estruturação de um painel de controle para acompanhamento dos principais indicadores do negócio que possuem influência sobre as decisões estratégicas.
Organograma	Estruturação de um novo organograma para profissionalização da gestão e retirada gradual dos sócios da operação.
Acordo de gestão	Elaboração de acordo entre conselho e principais gestores, alinhando os objetivos estratégicos e as entregas esperadas.
Plano de remuneração variável	Estipulação dos critérios e metas para recebimento de remuneração variável pelos gestores.
Código de conduta	Elaboração de um código de conduta prevendo as condutas esperadas dos envolvidos no negócio.
Planejamento estratégico	Revisão do planejamento estratégico em conjunto com o conselho para fins de adequação ao novo modelo de governança.
Auditoria	Implementação de auditoria interna para acompanhamento e fiscalização dos processos internos da empresa, bem como a contratação de auditoria externa especializada e competente para revisão dos indicadores utilizados.

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que alguns dos mecanismos previstos no modelo de governança adaptado planejado para a empresa “A” não chegaram se quer a ser estruturados na prática, tais como os demais conselhos (sócios e família) e demais comitês. Todavia, é possível verificar a implementação de mecanismos de grande relevância sob o aspecto da governança corporativa, que trouxeram importantes inovações no que tange a regulamentação das relações entre sócios, bem como entre os sócios e gestores, bem como no que se refere a profissionalização do negócio.

4.2 EMPRESA “A” – ENTREVISTAS

Na empresa “A” as entrevistas foram realizadas com os dois sócios que compõe o atual quadro societário, bem como integram o conselho consultivo, sendo que o sócio majoritário será denominado de sócio “X” e o sócio minoritário será tratado como sócio “Y” a fim de propiciar uma melhor organização das informações.

Destarte, a partir das entrevistas realizadas com os sócios da empresa “A” foi possível detectar que, além das questões atinentes à sucessão, a expectativa de crescimento nos próximos anos também se consubstanciou em motivação para a implementação dos mecanismos de governança, sobretudo a preocupação no sentido de que este crescimento ocorra de maneira sustentável, propiciando a longevidade do negócio. Para tanto, os sócios entenderam que se fazia necessário a implementação de uma governança forte e que, além disso, atendessem as expectativas das partes envolvidas no negócio, entre eles, funcionários, clientes e fornecedores, o que ficou evidenciado na fala do sócio “Y” quando referido que:

(...) sempre tivemos ambição muito grande de crescimento e tínhamos a certeza de que para este crescimento ser sustentável nós precisaríamos de uma governança forte. Além disso, sempre tivemos uma grande preocupação com os parceiros e não gostaríamos de decepcionar os nossos fornecedores, clientes, funcionários.

Ademais, este pensamento parece estar perfeitamente alinhado ao referido pelo IBGC (2015) no sentido de que, para o alcance do sucesso, não basta que a empresa opere em consonância aos dispositivos legais e

regulatórios, sendo necessário uma espécie de aval do conjunto de partes interessadas que afeta ou é afetado pelas suas atividades, o que pode ser alcançado através da implementação de mecanismos de governança corporativa.

Restou evidente, no mesmo passo, que os sócios pretendiam mitigar alguns riscos próprios do negócio com a implementação de tais mecanismos, diante da alta necessidade de utilização de capital de terceiros e realização de financiamentos junto a instituições bancárias para a operação do negócio. Esta intenção ficou evidente em razão da criação de comitês de venda e crédito, constituídos para dedicar uma análise mais apurada previamente a concessão de vendas a crédito, buscando evitar possíveis prejuízos decorrente do inadimplemento nestes negócios. Outro ponto que torna evidente esta preocupação é a estipulação de uma alçada para a tomada de decisões em conselho, evitando que deliberações envolvendo quantias mais significativas fossem tomadas individualmente pelos gestores, as quais passaram a ser definidas de forma unânime pelo conselho.

No que tange ao método de trabalho da empresa, a mudança mais significativa observada, conforme ressaltado pelo sócio “Y” foi com relação *“a tomada de decisão conjunta com divisão da responsabilidade”* a partir de um conselho constituído e capacitado para a deliberação das questões de cunho estratégico do negócio. Neste ponto é possível verificar claramente a percepção dos sócios quanto ao referido por Dutra (2019) no sentido de que, é através do conselho, que os proprietários poderão direcionar os rumos do negócio garantindo a longevidade, bem como que a empresa seja operada conforme valores e princípios estipulados.

No mesmo sentido, é possível depreender do discurso dos sócios que houve uma forte preocupação com a profissionalização da gestão, através da contratação de diretores para gerenciamento da empresa, os quais começaram a assumir gradativamente os papéis anteriormente realizados pelos sócios na gestão do negócio. A partir da constituição desta nova relação entre agente e principal é que se torna possível observar, no caso sob análise, o surgimento de eventuais conflitos de agência, como bem trataram Berle e Means (1932), eis que na visão dos autores a entrada de membros externos à família na

gestão de empresas familiares consubstancia-se em fator apto a impulsionar divergências.

No que tange as relações entre os sócios e gestores, houve uma percepção de melhoria, entretanto, restou evidente o descontentamento com relação a absorção da nova cultura de governança em implementação pelos gestores que já trabalhavam na empresa antes de iniciado este processo. Diante disso, fora ressaltada a forte necessidade de investimento em treinamento, afim de que a nova cultura implementada fosse realmente absorvida pelos gestores e de fato praticada. No mesmo passo, verificou-se a necessidade de oxigenação da equipe de trabalho, com a contratação de novos profissionais com aderência às boas práticas, bem como a demissão daqueles que apresentam forte resistência à nova estrutura de governança. Sobre este aspecto refere o sócio “Y”:

(...)estamos muito preocupados com o investimento em treinamento em cima das pessoas e também com a oxigenação da equipe, porque as pessoas que trouxeram a empresa até aqui talvez não sejam as mesmas que possam levar onde ela quer chegar.

No mesmo sentido observa o sócio “X”:

(...) temos muita dificuldade em trabalhar a mudança da cultura das pessoas que começaram conosco e tem muita resistência a mudança. Chegamos a conclusão que isso só será possível através de uma oxigenação com a contratação de pessoas que vem de fora.

Ainda a respeito deste tema, constatou-se a dificuldade dos sócios que atuam na gestão do negócio em se desvincular da operação e efetivamente realizar a transição das demandas atinentes ao cargo para os diretores contratados, havendo ainda uma confusão no papel exercido pelos sócios, que deveriam atuar somente no conselho, na tomada de decisões estratégicas, contudo permaneceram realizando algumas atividades de competência dos diretores. Esta situação acabou por impactar diretamente na qualidade dos serviços prestados pelos próprios gestores contratados, diante da forte ingerência dos sócios, bem como da falta de liberdade total na tomada de decisões relativas ao dia-a-dia do negócio.

Tal questão ficou evidenciada no discurso realizado pelo sócio “Y” ao afirmar que: *“(...)ainda existe um período de transição, uma participação muito*

forte no operacional, mas a ideia é que os sócios fiquem somente no estratégico.” No mesmo sentido o sócio “Y” refere que:

(...)nós criamos duas diretorias, mas ainda há muita interferência dos proprietários, os próprios gestores estão sofrendo com isso(...) a empresa dependia muito dos sócios e os gestores se baseavam nas decisões deles, a governança irá ajudar muito na relação dos sócios e relação dos sócios e gestores, dando mais liberdade para eles fazerem realmente o papel deles.

E segue no mesmo raciocínio:

(...)fica difícil para os sócios e para os gestores, pois eles nunca sabem o que podem fazer em razão da interferência, acabam muitas vezes não tomando a iniciativa de realizar determinado ato, ou se certificam antes com os sócios de qual maneira devem proceder, descaracterizando a iniciativa.

No que tange a disponibilização de informações sobre o negócio é possível verificar uma grande satisfação dos sócios, conforme refere o sócio “X” que “(...)há disponibilidade de informações, correta e transparente, disponível em todos os níveis” e no mesmo sentido o sócio “Y” refere:

(...)nós aperfeiçoamos o controle, um fator muito positivo é a transparência, administramos a empresa através das demonstrações de resultado, nunca houve balanço fiscal e balanço gerencial, há apenas uma contabilidade verdadeira a qual espelha com fidelidade a realidade da empresa.

Deste modo, verifica-se que os sócios ressaltaram a existência de uma transparência muito grande não somente entre sócios e gestores, mas também entre todas as partes envolvidas no negócio. Como exemplo, as demonstrações de resultado foram citadas como fidedignas uma vez que refletem com fidelidade a realidade da empresa, de modo que as demonstrações contábeis e financeiras espelham os mesmos números correspondentes ao efetivamente ocorrido no negócio. Ademais, há o acompanhamento pelo conselho e diretoria competente de vinte e um indicadores econômicos financeiros que igualmente refletem os números resultantes da operação sob diversas perspectivas. A qualidade das informações foi fortemente relacionada a criação de uma auditoria interna competente para o acompanhamento e fiscalização destes processos.

Por outro lado, observou-se que a completa transparência com relação aos números pode ter sido de alguma forma prejudicada em razão da ausência de formação suficiente de alguns gestores para avaliação dos números, de forma que alguns indicadores acabaram por perder espaço em razão da falta de conhecimento destes. Nesse sentido refere o sócio “Y” que:

(...)apesar da completa transparência e disponibilização dos números aos funcionários, parte dos gestores não tem a formação suficiente para avaliar a situação econômica financeira da empresa. Muitos gestores tem dificuldade em assimilar isso, alguns indicadores perderam espaço por falta de conhecimento dos gestores.

No mesmo passo, a troca de informações atinentes as deliberações tomadas em conselho não apresentaram a mesma eficiência, uma vez que algumas destas sequer chegaram às pessoas competentes para execução, tendo em vista que o sócio “Y” refere que: *“(...)temos muito problema de informação nas decisões, as vezes as decisões tomadas no conselho não chegam até a ponta.”*

Em conclusão, os sócios ressaltam a ocorrência de um crescimento muito forte na empresa nos últimos anos e, ainda, a obtenção de novas alternativas de financiamento, o que pode ser atribuído também aos mecanismos implementados. Apontam, todavia, um retrocesso da lucratividade, porém não relacionam aos mecanismos implementados e sim a outros fatores de mercado e problemas operacionais enfrentados. Por fim, os sócios possuem um claro entendimento no sentido de que a empresa deu passo importante no que tange a sua profissionalização, mas há ainda um período de transição a ser enfrentado pelos gestores e sócios até que se alcance um conselho bem constituído e operante, bem como uma diretoria executiva que assuma integralmente o papel desejado pelos sócios.

4.3 EMPRESA “B” – ANÁLISE DOCUMENTAL

A segunda empresa a ser estudada, localizada no estado do Goiás, consubstancia-se em sociedade limitada composta atualmente por cinco sócios e possui, conforme informação passada por estes, aproximadamente 300 funcionários e faturamento anual aproximado de 350 milhões. Os documentos

analisados para elaboração do presente tópico seguem elencados no quadro resumo abaixo:

Quadro 5 - Documentos analisados empresa “B”

Documento 1	Contrato social e alterações da empresa operacional
Documento 2	Contrato social <i>holding</i> imobiliária
Documento 3	Contrato social <i>holding</i> quotas
Documento 4	Plano de implementação da governança corporativa
Documento 5	Acordo de sócios
Documento 6	Alteração acordo de sócios
Documento 7	Atas de reuniões de sócios
Documento 8	Regimento interno conselho consultivo
Documento 9	Atas reuniões do conselho consultivo
Documento 10	Modelo de avaliação do conselho consultivo
Documento 11	Painéis de controle de indicadores
Documento 12	Organograma
Documento 13	Acordo de gestão
Documento 14	Plano de remuneração variável
Documento 15	Regimento interno conselho de família
Documento 16	Atas reuniões do conselho de família
Documento 17	Protocolo familiar
Documento 18	Código de conduta
Documento 19	Atas de reuniões do comitê de conduta
Documento 20	Relatórios de auditoria

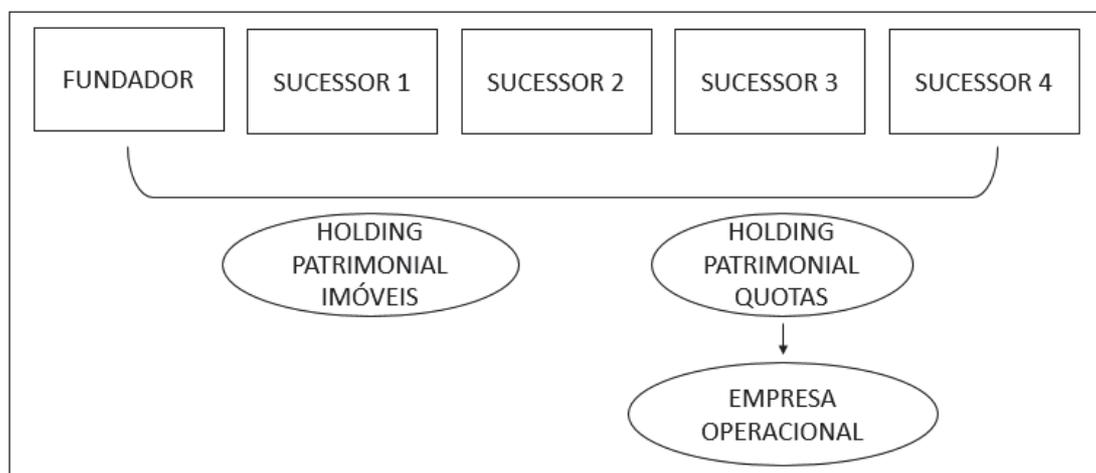
Fonte: Elaborado pelo autor

Da mesma forma que o primeiro caso analisado, a partir da análise do contrato social e alterações (documento 1), é possível verificar que a empresa sob análise foi fundada por um empreendedor, que com o passar dos anos inseriu dois de seus filhos no negócio, os quais passaram a acompanhar o pai na gestão, refletindo o conceito de empresa familiar trazido por Bornholdt (2014). Após iniciado o processo de implementação da nova governança, todos os filhos restaram inseridos no quadro societário, para fins de sucessão. Este processo fez refletir na empresa as três características trazidas por Souza

(2002) quando da conceituação das empresas familiares, uma vez que a propriedade restou concentrada na mão de uma só família e o processo sucessório está sendo estruturado de modo a inserir os herdeiros no negócio. As diretrizes estratégicas, no mesmo passo, como se observam das atas de reuniões de sócios (documento 7) vinham sendo tomadas pelo fundador e seus dois filhos, de modo que os valores do negócio se identificam com os valores da própria família.

No caso sob análise, a reestruturação da empresa iniciou-se com a constituição de duas *holdings* patrimoniais (documentos 2 e 3), uma para a gestão dos imóveis rurais e urbanos da família e outra para a gestão das quotas da empresa operacional. A partir da constituição destas *holdings*, foi possível realizar os primeiros planejamentos a título de sucessão, uma vez que em seus contratos sociais já foram incluídos regramentos quanto ao falecimento dos sócios, cessão de quotas, administração do referido patrimônio, entre outros assuntos que permeiam a sucessão. Segue abaixo figura demonstrando a estruturação realizada, para melhor entendimento:

Figura 4 - Estrutura empresa "B"



Fonte: Elaborado pelo autor

Concomitantemente a criação das *holdings* restou entabulado entre os sócios acordo (documento 5) regulamentando a relação entre estes, esmiuçando as questões acima referidas. A implementação de um conselho pode ser destacada como importante inovação trazida pelo acordo em comento, uma vez que permitiu a criação deste órgão para fins de

profissionalização da gestão, delegando a tomada de decisões estratégicas aos seus membros, bem como a importante missão de constituir um forte elo entre a propriedade e gestão do negócio. Cumpre esclarecer, no mesmo passo, que o acordo em comento precisou ser submetido, durante o processo, a uma revisão (documento 6) para fins de adequação a estrutura de governança pretendida, sobretudo para inclusão de critérios claros para a escolha dos conselheiros e gestores, sendo estabelecido de forma mais específica quais os requisitos que deveriam ser preenchidos pelos candidatos para ocupação dos referidos cargos.

Somente após esta regulamentação que fora efetivamente implementado o conselho, do qual fizeram parte da primeira gestão três sócios integrantes da segunda geração e um conselheiro externo contratado para tanto, conforme se vislumbra das atas das reuniões realizadas pelo referido órgão (documento 9). Assim, como no primeiro caso analisado, restou aprovado o respectivo regimento interno do conselho (documento 8), estruturado com base nas características específicas da empresa, regulamentando as questões atinentes ao funcionamento do órgão em comento. Ainda, no mesmo padrão, o regimento interno estabeleceu que as deliberações estratégicas deveriam ser tomadas de forma unânime. Neste caso, todavia, percebeu-se uma modificação da estrutura de poder, uma vez que, anteriormente, conforme previsão do contrato social, as decisões estratégicas deveriam ser tomadas apenas pelo sócio fundador e majoritário. Na prática, tais decisões eram tomadas de forma individual pelos sócios que atuavam na operação do negócio, cada qual com relação às demandas que lhe competiam, conforme se depreende de atas de algumas reuniões realizadas por estes (documento 7).

Do mesmo modo que foi observado na empresa “A”, a empresa “B” também estruturou sistema de gestão para o acompanhamento pelo conselho dos principais indicadores da empresa (documento 11), bem como a elaboração das atas de reuniões pelo secretário, o controle das demandas atinentes ao conselho e o arquivamento *online* de documentos como o próprio regimento interno, entre outros utilizados para subsidiar as reuniões realizadas. A confidencialidade também foi objeto de preocupação no caso sob análise, sendo vedado a terceiros o acesso ou visualização das atas e demais

documentos gerados pelo conselho. Por fim, o conselho constituído junto a empresa “B” também será objeto de avaliação para mensuração de desempenho, o que igualmente ocorrerá em periodicidade anual (documento 10).

No intuito de evitar a confusão nos papéis exercidos pelos sócios que passaram a compor também o conselho, nos mesmos moldes realizados pela empresa “A”, a empresa “B” regulamentou de forma clara e objetiva as competências atribuídas aos conselheiros e aquelas que permaneceriam sob a responsabilidade dos sócios, incluindo-as no acordo de sócios (documento 6) e regimento interno do conselho (documento 8), respectivamente. A diferenciação das matérias quanto ao cunho patrimonial ou estratégico também foi o critério escolhido para aquelas não elencadas nos documentos referidos, a fim de definir se as mesmas seriam tratadas em reunião de conselho ou reunião de sócios.

Tendo em vista o forte carácter familiar da empresa ora analisada, e forte envolvimento de mais de uma geração no negócio, a criação de um conselho de família figurou como importante demanda a ser executada nesta fase de reestruturação. Desta feita, o referido conselho restou estruturado e implementado de modo que houvesse a participação de membros representantes de todas as gerações, permanecendo o sócio fundador como membro vitalício neste conselho. Os demais membros foram escolhidos para representarem a segunda e terceira geração, bem como todos os núcleos familiares. Tal escolha parece ter foco sobretudo na integração de todas as gerações e núcleos familiares entre si e com relação ao negócio, visando prevenir e evitar conflitos familiares. Ademais, vai ao encontro do previsto por Prado (2010), no sentido de que é importante que todos os grupos familiares tenham seus representantes no conselho de família.

No mesmo passo, realizou-se a regulação formal do conselho através da elaboração de um regimento interno (documento 15), atribuindo-lhe as competências de: incentivar a integração e a união familiar; promover a comunicação entre membros da família e outros órgãos; elaborar e atualizar o protocolo da família; preservar e divulgar a memória e o legado da família; delegar a execução das demandas relacionadas a governança familiar ao *family office*; apoiar e acompanhar a preparação e a educação dos membros

da família para o papel de sócios; e, por fim, contribuir para o planejamento da carreira dos membros da família dentro ou fora da empresa familiar.

A fim de aprimorar ainda mais a relação entre os familiares e o negócio, iniciou-se a elaboração de um protocolo familiar (documento 17), no qual todos os membros da família, dentre eles o fundador e sua cónyuge, seus sucessores de segunda e terceira geração, bem como os respectivos cónyuges, deveriam comprometer-se com uma série de regras e sugestões elaboradas com a finalidade de mitigar riscos para o negócio decorrentes de seu caráter familiar. O referido protocolo também estipulou a realização de reuniões familiares anuais, nas quais deveriam ocorrer: a eleição dos membros que irão atuar no conselho de família, durante o próximo mandato; atualização dos membros a respeito das principais atividades desenvolvidas pela empresa durante o ano; discussão e definição de diretrizes, planos e outros assuntos de ordem familiar; ratificação pelos demais membros de eventuais recomendações realizadas pelo conselho de família; e, por fim, a avaliação das estruturas de governança familiar.

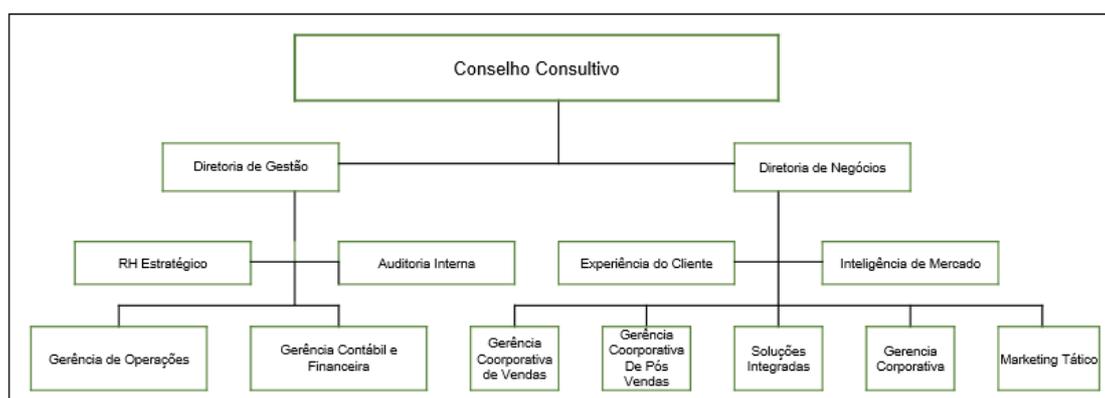
Outro ponto importante observado no referido documento é com relação a comunicação entre negócio e família, cabendo ao conselho de família realizar este elo, dando ciência aos familiares dos principais eventos ocorridos, conforme *feedback* dado pela gestão. Outro ponto que parece estar em consonância ao indicado por Prado (2010) quem refere que cabe ao conselho de família determinar a forma de comunicação das discussões e deliberações para os familiares representados que não participam das reuniões. Em contrapartida, os familiares comprometem-se em manter a confidencialidade das informações recebidas, garantindo a manutenção do sigilo de questões estratégicas do negócio que não podem ser reveladas.

Por fim, o referido documento preocupa-se com a preparação dos herdeiros para a sucessão, não somente na condição de gestores, como também na condição de sócios, diante da possibilidade de herança das quotas conforme regramento previsto nos contratos sociais e acordo de sócios. Neste passo, foi atribuído ao conselho de família uma importante missão no sentido de providenciar as ferramentas necessárias para o adequado desenvolvimento das gerações futuras que poderão estar à frente do negócio ao menos na condição de proprietários, através de suas respectivas *holdings*. Neste ponto, importante

ressaltar que a sucessão dos conselheiros e gestores por herdeiros somente se fará possível diante do preenchimento dos mesmos requisitos previstos para a eleição de terceiros para os mesmos cargos, conforme se depreende da análise do acordo de sócios entabulado, ratificado pelo protocolo familiar. Esta iniciativa demonstra que a empresa “B” não se enquadra no contexto trazido por Silva (2006) verificado na maioria das empresas familiares que acabam por deixar as questões sucessórias em segundo plano, ao passo que a empresa ora analisada claramente incorporou estas demandas como prioritárias e, ainda, preocupou-se em compartilhar com os sucessores as informações relativas ao negócio, buscando evitar o surgimento de conflitos futuros.

Na empresa “B”, assim como na empresa “A”, foi previsto a estruturação de um acordo de gestão (documento 13), vinculado a um plano de remuneração variável (documento 14), para alinhamento entre o conselho e os principais gestores do negócio, os quais foram distribuídos em uma nova estrutura organizacional (documento 12), fundamental para a consolidação do novo modelo proposto, sendo prevista nessa nova nesta nova estrutura a existência de duas diretorias, uma de gestão e uma de negócios, cada qual com seus respectivos gerentes subordinados, conforme figura abaixo:

Figura 5 - Organograma empresa “B”



Fonte: Elaborada pelo autor

Por fim, verificou-se a elaboração de um código de conduta (documento 18), no mesmo padrão implementado pela empresa “A”, regulamentando as condutas esperadas por todos aqueles que se relacionam com a organização. Nesta oportunidade, os valores do negócio foram ratificados e, em conjunto aos princípios norteadores da boa governança conforme o IBGC (2015), nortearam

todas as regras e regulamentos previstos no código em questão. A elaboração do referido código acompanhou a constituição de um comitê de conduta (documento 19), ao qual foi delegada competência para promover a respectiva divulgação e atualização periódica do código, bem como esclarecer dúvidas de interpretação deste, cabendo-lhe, ainda, receber e analisar denúncias de violações incorridas pelos envolvidos no negócio.

Conforme se depreende dos relatórios fornecidos (documento 20), a empresa “B” também possui auditorias internas para fins de acompanhamento dos processos internos e realiza a contratação de auditoria externa qualificada e especializada para a averiguação dos indicadores utilizados pela empresa.

Para fins de facilitar o entendimento do leitor, também será elencado abaixo os principais mecanismos implementados, seguindo o mesmo padrão do quadro resumo apresentado para a primeira empresa estudada:

Quadro 6 - Mecanismos de governança implementados na empresa “B”

Mecanismo	Descrição
<i>Holdings</i>	Constituição de empresas <i>holdings</i> com a integralização do patrimônio familiar, incluindo-se as quotas da empresa operacional, com o ingresso dos herdeiros no quadro societário.
Acordo de sócios	Elaboração de acordo de sócios regulamentando a relação destes no que tange à eleição dos dirigentes, sucessão, retirada, cessão de quotas, entre outros.
Conselho consultivo	Estruturação de um conselho consultivo com a participação de um conselheiro independente, regulamentado através de um regimento interno e assessorado por uma secretaria.
Avaliação do conselho	Elaboração de um modelo de avaliação para ser realizada pelo conselho em periodicidade anual.
Controle de indicadores Estratégicos	Estruturação de um painel de controle para acompanhamento dos principais indicadores do negócio que possuem influência sobre as decisões estratégicas.

Organograma	Estruturação de um novo organograma para profissionalização da gestão e retirada gradual dos sócios da operação.
Acordo de gestão	Elaboração de acordo entre conselho e principais gestores, alinhando os objetivos estratégicos e as entregas esperadas.
Plano de remuneração variável	Estipulação dos critérios e metas para recebimento de remuneração variável pelos gestores.
Conselho de família	Estruturação de um conselho de família para debate dos temas de ordem familiar, constituindo-se um elo entre os membros da família e o conselho consultivo.
Protocolo familiar	Elaboração de um acordo entre os membros da família regulamentado a relação entre estes com o negócio, bem como sugerindo os comportamentos adequados.
Código de conduta	Elaboração de um código de conduta prevendo as condutas esperadas dos envolvidos no negócio, constituindo-se um comitê de conduta que recebeu a função de ser o guardião do código em questão.
Auditoria	Implementação de auditoria interna para acompanhamento e fiscalização dos processos internos da empresa, bem como a contratação de auditoria externa especializada e competente para revisão dos indicadores utilizados.

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste caso também é possível verificar a implementação de mecanismos de grande relevância sob o aspecto da governança corporativa, que trouxeram importantes inovações no que tange a regulamentação das relações entre sócios, bem como entre os sócios e gestores, sobretudo quanto ao aspecto do planejamento sucessório.

4.4 EMPRESA “B” – ENTREVISTAS

Na empresa “B” as entrevistas foram realizadas com dois dos sócios que compõe o atual quadro societário das *holdings*, fazem parte da 2ª geração familiar, bem como integram o conselho consultivo, sendo que um deles será denominado de sócio “W” e o outro será tratado como sócio “Z” a fim de propiciar uma melhor organização das informações.

A partir das entrevistas realizadas com os sócios da empresa “B” foi possível depreender que a motivação inicial para a implementação dos mecanismos de governança corporativa foi a necessidade de realizar um planejamento sucessório, uma vez que o sócio fundador e detentor do patrimônio familiar já possuía idade avançada e não atuava mais diretamente no negócio, de forma que seu papel na empresa estava sendo gradativamente substituído por alguns dos filhos. A intenção inicial dos sócios então, foi buscar uma forma menos onerosa para realizar a transferência dos bens para a segunda geração e que, ainda, fosse capaz de manter a unicidade do patrimônio, garantindo a manutenção da rentabilidade atual. Nesse sentido o discurso do sócio “W”:

A motivação inicial foi a questão sucessória, principalmente a questão patrimonial, queríamos organizar de forma mais simples e barata a sucessão patrimonial aos herdeiros.

No mesmo aspecto ressaltou o sócio “Z”:

Havia um fato, o fundador da empresa e detentor do patrimônio já estava avançando na idade, com mais de 70 anos, então houve um desejo dele de resolver a própria sucessão patrimonial (...) a preocupação era não só a transferência do patrimônio, mas também não o dividir, ele queria que o patrimônio tivesse continuidade no mesmo tamanho e gerando renda na mesma forma que gera hoje.

Fora ressaltado por ambos os sócios a importância das reuniões prévias a implementação dos mecanismos de governança, nas quais foram abordados temas relacionados à sucessão, nunca antes tratados com tal evidência pela família. Tais reuniões trouxeram uma nova perspectiva aos sócios e herdeiros, que passaram a se preocupar e debater acerca de questões que anteriormente eram vistas como “tabus”, tais como a possibilidade de falecimento do sócio

fundador e até mesmo dos sócios da segunda geração e a necessidade de estruturar e organizar o negócio para garantir sua continuidade em situações como estas. Com a evolução dos trabalhos, tais assuntos começaram a tornar-se mais corriqueiros e a serem aceitos com mais facilidade pelos membros da família, de modo que as demandas atinentes ao planejamento sucessório passaram a fazer parte das ações normais e necessárias para o bom andamento do negócio.

Com relação ao método de trabalho da empresa, ambos sócios ressaltaram que foi possível observar uma mudança positiva desde a implementação dos primeiros mecanismos de governança, ressaltando a preocupação com a transparência e equidade no *modus operandi* da empresa. Isso porque, diante do caráter familiar do negócio, era muito comum que os sócios deixassem interesses pessoais ou familiares sobrepostos as necessidades da empresa, tomando decisões que resultavam em benefícios familiares ou confusão patrimonial, conforme se vislumbra do discurso proferido pelo sócio “Z”:

A preocupação com a transparência e equidade foi a mudança principal, você acaba muitas vezes misturando certas coisas, caixa e estrutura da empresa, em benefício de um sócio ou outro sócio. Após o projeto de governança ficou claro que agir desta forma não poderia mais ser aceito.

Sendo assim, a partir da implementação desta nova cultura de governança, foi possível, na opinião dos sócios, tornar claro que tais atitudes não poderiam mais ser aceitas no contexto atual do negócio. Passou-se, destarte, a considerar fortemente a necessidade de respeito aos princípios da transparência e equidade, sobretudo no que tange as ações de cunho financeiro ou relacionadas a estrutura e carreira.

Neste ponto é possível vislumbrar claramente as situações trazidas à baila por Prado (2010) nas quais há sobreposições de papéis, o que geralmente ocorre com o sócio que, além disso, muitas vezes é patriarca de um núcleo familiar e ainda ocupa algum cargo administrativo na empresa. É a típica hipótese na qual o indivíduo pode apresentar dúvidas na hora de tomar decisões em nome da empresa, no sentido de ter que decidir entre beneficiar a

família ou garantir a perenidade do negócio, evidenciando a influência dos três círculos: gestão, família e propriedade.

No que se refere às relações de agência, os impactos mais sentidos foram nas relações entre os sócios, sobretudo no que tange aos sócios que são apenas quotistas e aqueles que atuam em determinada área no negócio. A partir da implementação dos mecanismos de governança passou a ser mais constante a prestação de contas a estes sócios que não estavam inseridos no negócio, os quais passaram a participar de forma mais frequente de reuniões agendadas com esta finalidade. Neste aspecto o sócio “Z” refere que *“principalmente quanto aos sócios que não estão na operação, houve uma maior satisfação e acesso à informação que antes eles não tinham.”*

Neste ponto, parece ficar evidente o mencionado pelo IBGC (2015), no sentido de que a reunião de sócios se consubstancia em mecanismo relevante para prestação de contas e exercício da transparência, ficando claro o impacto positivo da sistematização destas reuniões na assimetria de informações anteriormente verificada entre os sócios que atuavam no negócio, detentores da informação, e os que não atuavam, reduzindo conseqüentemente a possibilidade de conflitos de agência.

No que concerne às relações entre os sócios e principais gestores, ambos os sócios ressaltam que os impactos ainda não foram tão significativos e acreditam que esta ausência de resultado pode ser decorrente do fato de os dois sócios que atuavam na operação do negócio continuarem integrando o conselho e, além disso, não terem delegado totalmente as suas responsabilidades operacionais, permanecendo com um duplo papel. Por outro lado, observaram uma melhoria na postura destes gestores, que passaram a visualizar uma profissionalização da empresa no que concerne ao modelo de governança e, de certa forma, apresentaram uma maior consciência da necessidade de atuar em consonância com os valores e princípios que estavam sendo implementados, bem como acerca da necessidade de ocorrer uma constante prestação de contas ao conselho, responsável por fazer um elo entre os proprietários e a gestão. É o que se depreende dos comentários tecidos pelo sócio “W”:

(...)Os gestores já enxergam que as coisas são diferentes, que a postura deve ser diferente. (...) a partir da implementação destes mecanismos os gestores já enxergam que precisam dar satisfação ao conselho pois ele irá cobra-los com relação a isso.

Neste ponto, a despeito de os sócios não terem percebido impacto evidente no que se refere as relações de agência, a melhoria no comportamento dos gestores pode ser relacionada a redução do “risco moral”, que como já visto através dos ensinamentos de Jensen e Meckling (1976), está presente nas ações do agente que são realizadas de maneira escondida ou de forma a dificultar a observação pelos principais, produzindo efeito sobre os conflitos de agência.

Quanto a transparência das informações foi possível verificar durante todas as entrevistas uma clara satisfação dos sócios, sendo esta melhoria apontada não somente quando questionado especificamente sobre o assunto, mas quando tratado de outros pontos como as melhorias observada nas relações de agência existentes. Neste aspecto verifica-se o referido pelo sócio “W”:

(...)os sócios recebiam as informações só daquele núcleo de negócios, a gente não tinha a pratica de passar a informações com relação aos demais núcleos. Não havia pratica de fazer prestação de contas e falar em planejamento de determinadas áreas do negócio. Hoje já sabemos claramente o resultado de cada área do negócio e podemos compara-las entre si, verificando qual o melhor e qual o pior negócio.

Deste modo, é possível concluir que, na visão dos sócios, a transparência nas informações consubstancia-se em importante avanço decorrente da implementação dos mecanismos de governança, principalmente em se tratando de acesso à informação pelos sócios que nunca atuaram diretamente no negócio. Houve, nas palavras do sócio “Z”, uma “democratização das informações” atinentes ao dia-a-dia do negócio.

Já com relação a tomada de decisão, os sócios mencionaram uma coparticipação na tomada de decisões estratégicas, que antes da constituição do conselho eram tomadas de forma individual por cada gestor responsável. Conforme o sócio “Z” *“(…)sem dúvida, houve mais participações em outras áreas do negócio, a estratégia é discutida, este é um dos grandes benefícios da governança”*.

A partir da nova estruturação, tais decisões passaram a ser tomadas pelo conselho quando estratégicas para o negócio, pelos sócios quando de cunho societário e pelos gestores quando atinentes a operação do negócio. As decisões estratégicas, neste passo, passaram a ser tomada por unanimidade, revestidas de uma maior segurança e embasamento, diferente do que ocorria anteriormente, uma vez que tais deliberações eram tomadas de forma individual e sem a discussão e reflexão necessária para revesti-las do embasamento esperado.

Desta forma, vislumbra-se que o referido processo foi capaz de aprimorar a tomada de decisão, diante da necessidade de análise a nível de conselho, bem como a prestação de contas nas relações de agência, uma vez que a própria discussão em reunião de conselho tornou-se mecanismo de acesso à informação para aqueles que antes não participam diretamente daquela área do negócio. No mesmo passo, os sócios que não integravam o conselho ou atuavam na gestão, igualmente passaram a ter acesso à informação, através do elo entre propriedade e gestão gerado após a constituição do conselho.

A respeito do assunto ainda mencionou o sócio “W”:

(...) fica mais lenta a tomada de decisão pois é necessário aguardar uma agente na qual todos possam participar. Em contrapartida você ganha na solidez da decisão tomada, você fica mais tranquilo que está tomando uma decisão compartilhada. É uma balança, você torna a decisão mais lenta porem a torna muito mais fundamentada.

Sendo assim, conforme a percepção dos sócios, a necessidade de discussão das matérias de cunho estratégico em reunião do conselho, a despeito de consubstanciar-se em processo mais lento, diante da necessidade de aguardar a reunião de todos os conselheiros para deliberação, tornou mais solida as decisões que envolviam investimento, utilização de recursos, alavancagem financeira, diante da deliberação compartilhada.

A principal dificuldade enfrentada neste processo, conforme a visão dos sócios, consubstancia-se na mudança de perspectiva das pessoas que compõe o negócio. Nestes termos ressaltou o sócio “Z”:

A dificuldade está nas pessoas, na mudança de comportamento (...). Existe uma diferença muito grande entre a questão estatutária e você realmente praticar o que foi previsto.

A maior dificuldade é sair da parte organizacional estatutária e passar para a parte prática. Você realmente mudar e enxergar que o conselho é importante, que certas decisões precisam ser submetidas a ele, promover estas reuniões, fazendo realmente funcionar a governança corporativa.

Por fim, foi possível vislumbrar que, na clara percepção dos sócios, há um grande abismo entre a estruturação dos contratos, acordos e códigos e a efetiva prática dos regulamentos e condutas previstos nestes documentos. Neste passo, até que efetivamente se pratique o novo modelo de governança, há que se passar por um longo processo de conscientização das pessoas, o que, na opinião deles, não é construído tão somente com a formalização jurídica dos documentos e regramentos sugeridos pelo IBGC e literatura especializada no tema.

4.5 COMPARATIVOS ENTRE A ESTRUTURA E MECANISMOS IMPLEMENTADOS NA EMPRESA “A” E EMPRESA “B”

Primeiramente, importante analisar as estruturas societárias e principais características das empresas estudadas, a fim de melhor entender os mecanismos de governança adotados, bem como os reflexos sentidos a partir da implementação destes mecanismos, conforme perspectivas dos sócios entrevistados.

Neste aspecto, importante considerar que a empresa “A”, apesar de se enquadrar nos conceitos de empresa familiar abordados no presente estudo, apresenta estrutura societária diversa da verificada na empresa “B”. Isso porque a empresa “A”, apesar de ter sido constituída por um fundador empreendedor, atualmente apresenta em seu quadro societário dois sócios provenientes de famílias diversas, sendo que um sócio é herdeiro do fundador, integrando a segunda geração desta família e o outro não possui vínculo familiar com o fundador, tendo ingressado no quadro societário em função de seu conhecimento sobre o negócio. Neste caso, o processo sucessório ocorrerá tão somente com o ingresso da terceira geração na sociedade, o que até o momento ainda não aconteceu. Já a empresa “B”, por outro lado, também

constituída por um fundador empreendedor, já iniciou o processo sucessório com o ingresso dos membros da segunda geração no quadro societário, sendo que alguns participam de determinadas áreas da operação e outros não.

As diferenças de estrutura societária em que se encontram as empresas estudadas certamente impactou na escolha dos mecanismos de governança que seriam implementados, bem como na prioridade atribuída a cada um destes mecanismos. É possível observar claramente essa diferenciação quando se verifica que na empresa “B”, por exemplo, a criação das *holdings* patrimoniais, a estipulação de regimentos atinentes a sucessão e a criação do conselho de família foram demandas consideradas prioritárias e de pronto implementadas. Já no que tange a empresa “A” é possível vislumbrar uma maior preocupação com a profissionalização da gestão, com a constituição do conselho, reestruturação do organograma e elaboração de regulamentos visando a mitigação de conflitos entre os sócios.

Neste contexto, conforme pesquisa realizada pelo IBGC (2018), as empresas familiares em um ciclo geracional mais avançado são as que mais frequentemente incorporam práticas de governança. Entretanto, a partir da análise realizada no presente estudo, foi possível vislumbrar que a empresa “A”, mesmo não apresentando até o momento um processo sucessório com inclusão da segunda geração no negócio, preocupou-se com a implementação de mecanismos de governança familiar, incluindo em seu planejamento demandas voltadas para o aspecto sucessório, priorizando, contudo, as demandas mais atinentes profissionalização da gestão.

No que tange aos acordos de sócios elaborados pelas empresas, vislumbrou-se nos dois casos analisados um perfeito alinhamento ao indicado pelo IBGC (2015) no sentido de que o interesse da organização não foi colocado em risco pelo referido instrumento. Isso porque, ambos os acordos não apresentaram quaisquer limitações aos conselhos constituídos, sequer vinculação das competências e atribuições destes organismos. No mesmo passo, apresentaram regras claras para a distribuição de lucros, submetendo as deliberações dos sócios sobre este assunto a análises prévias acerca da situação financeira da empresa, sobretudo no que tange ao índice de endividamento e a necessidade de reinvestimento, atendendo novamente as indicações do instituto.

No que tange aos conselhos constituídos pelas empresas, também foi possível vislumbrar estruturas semelhantes, com regimentos simplificados diante do nível de profissionalização do negócio, ainda muito vinculado a atuação de alguns dos sócios na operação. Ambas empresas apresentaram conselhos nos quais os sócios mais atuantes no negócio se tornaram membros, com a contratação de um profissional externo na condição de conselheiro independente. Este modelo mostra-se similar ao indicado por Steinberg (2007), conforme o qual devem ser incluídos de forma paritária no conselho, membros que representam a família e membros totalmente independentes.

Não se pode olvidar, neste ponto, que a escolha do conselheiro externo nas duas empresas estudadas se deu conforme os requisitos trazidos pelo IBGC (2015) para caracterização do conselheiro como independente, haja vista a inexistência de relações entre este e os sócios ou seus familiares, não havendo quaisquer fatores que pudessem influenciar ou comprometer as suas ações no desempenho do papel assumido.

Ademais, neste aspecto, é possível vislumbrar certa consonância dos casos estudados com relação à pesquisa realizada pelo IBGC (2018), já anteriormente citada, a qual demonstrou que a maioria das empresas familiares possui um membro da família como principal gestor do negócio. Esta preferência ficou refletida em ambos os casos, na medida em que os sócios que participavam da operação permaneceram como membros do conselho. Já no que se refere a presença de um conselheiro independente, o vislumbrado nos casos estudados superou o dado levantado pelo IBGC na mesma pesquisa, haja vista que esta característica mostrou-se mais frequente em organizações que já encontram-se na terceira geração, ou seja, em estágio mais avançado, demonstrando que as empresas objeto de estudo estão a frente da média neste quesito.

Quanto a tomada de decisões tanto a nível societário ou de conselho, vislumbra-se a preferência pela unanimidade nas decisões. Nota-se que esta estrutura de poder vai de encontro ao sugerido pelo IBGC (2015), contrariando o regramento proposto no sentido de que o poder decisório deveria acompanhar a titularidade das quotas por cada um dos sócios. Todavia, ambos acordos de sócios apresentam mecanismos que visam garantir a equidade,

atendendo, destarte, a sugestão do instituto para os casos que extrapolam ao regramento geral.

No que tange à gestão, observou-se a necessidade de reestruturação dos organogramas das empresas, diante da gradual retirada dos sócios que atuavam na operação do negócio para que estes pudessem atuar tão somente no conselho, tratando matérias de cunho estratégico. Em ambos os casos buscou-se regulamentar as relações existentes entre o conselho e gestores, através dos chamados acordos de gestão. Neste ponto, insta trazer à baila os ensinamentos trazidos por Posner (2000), Milgrom e Roberts (1992) e Carvalho e Bordeaux-Rêgo (2010), os quais referem que os contratos mais eficientes na mitigação dos problemas de agência são os que preveem o compartilhamento do risco entre os envolvidos, ou seja, são aqueles que tanto o principal quanto o agente ganham quando o resultado esperado é alcançado e perdem quando não é alcançado. Este modelo contratual pareceu ser atendido diante da vinculação dos acordos de gestão aos planos de remuneração variáveis, estruturados para bonificação dos gestores conforme os principais indicadores de resultado e sustentabilidade negócio.

Tratando-se mais especificamente da governança familiar, a análise documental da empresa “B” aparentou estar mais avançada neste aspecto, diante da constituição das *holdings*, criação de um conselho de família, elaboração de um protocolo familiar e, ainda, forte preocupação com a regulamentação de questões relativas à sucessão nos contratos sociais e acordos de sócios. A empresa “A”, por outro lado, apesar de ter planejado a implementação de um conselho familiar, ainda não praticou tal demanda, mantendo o foco de suas ações em questões mais vinculadas à gestão, muito provavelmente em razão de os sócios pertencerem a famílias distintas e não ter ocorrido até o momento a sucessão por herdeiros.

Os Códigos de Conduta implementados foram igualmente baseados nos valores da organização, bem como nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, indicados pelo IBGC (2015). Neste mesmo passo, ambos documentos apresentaram estrutura similar e determinaram a constituição de seus respectivos comitês de conduta, delegando a este organismo o papel de guardião do código em questão. A estrutura dos comitês também fora igualmente composta por 3 a 5 membros,

escolhidos pelo conselho entre colaboradores das empresas com vínculo não inferior a 2 anos, prevendo que, em cada novo mandato, deverá ser admitido pelo menos um novo membro, sendo vedada a participação dos próprios conselheiros.

No que se refere a auditoria, ambas empresas também seguiram o mesmo padrão recomendado pela literatura, estruturando auditoria interna para a fiscalização dos processos internos e contratação de empresa consolidada no mercado para realização de auditoria externa anual, esta última mais focada na análise dos indicadores financeiros adotados pelas empresas. Nos dois casos analisados, foi possível verificar um grande esforço para que houvesse uma efetiva transparência das informações, de modo que o caráter familiar das empresas, não se mostrou fator desfavorável à consolidação deste princípio.

Comparando-se os mecanismos de governança implementados nas empresas objeto de estudo, foi possível vislumbrar muitas similaridades, bem como uma grande aderência ao indicado pela literatura. Vale ressaltar, todavia, que os casos analisados apresentaram algumas adaptações em comparação as práticas mais utilizadas e indicadas pela literatura, porém tais adaptações pareceram estar acompanhadas das ferramentas necessárias para que o objetivo primordial dos mecanismos em questão pudesse ser mantido. Por fim, é possível afirmar que as principais diferenças constatadas residiram na ordem e prioridade de implementação dos mecanismos propostos, o que se acredita estar relacionado as diferenças de estrutura societária de cada empresa, bem como da fase geracional em que as mesmas se encontram.

4.6 COMPARATIVOS ENTRE AS PERCEPÇÕES DOS SÓCIOS ENTREVISTADOS NA EMPRESA “A” E EMPRESA “B”

Antes de realizar a análise comparativa dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas com os sócios das empresas estudadas, necessário reiterar a reflexão realizada por Yin (2015), no sentido de que há possibilidade de influência mutua entre o entrevistador e entrevistado, de modo que a presente análise pode ter sofrido o fenômeno denominado pelo autor de reflexividade, ou seja, a perspectiva do entrevistador pode ter influenciado, mesmo que de forma inconsciente, as respostas do entrevistado, da mesma

forma que as perspectivas deste último podem ter influenciado na linha de investigação.

Reiterado este aspecto importante, é possível afirmar que, comparando-se os resultados obtidos nas entrevistas em questão, vislumbra-se que as motivações para implementação dos mecanismos de governança foram diferentes em cada uma das hipóteses. A empresa “A”, apesar de preocupar-se com a sucessão, buscava prioritariamente a profissionalização do negócio, a fim de que este tivesse condições de manter-se lucrativo sem a figura dos sócios. Já a empresa “B” iniciou o processo com foco exclusivo na organização da sucessão, uma vez que já haviam herdeiros atuando diretamente no negócio. Inobstante, ambas empresas pretendiam garantir a longevidade da empresa, e a permanência da lucratividade mesmo após a saída dos principais sócios da operação.

No que tange ao método de trabalho das empresas, as percepções de melhoria pelos sócios apresentaram aspectos diferentes, os quais parecem estar vinculados justamente às motivações iniciais para implementação do novo modelo de governança em cada hipótese específica. Isso porque, a principal melhoria observada neste quesito pelos sócios da empresa “A” consubstanciou-se na tomada de decisões estratégicas de forma conjunta pelo conselho, o que reflete o início da profissionalização da gestão. Quanto a empresa “B”, as percepções de melhoria relacionaram-se a preocupação quanto aos princípios da transparência e equidade nas ações dos sócios, sobretudo no que tange a necessidade de separação do patrimônio da empresa e pessoal dos sócios, bem como respeito a determinados critérios para inclusão de herdeiros no negócio, refletindo a conscientização destes quanto aos regramentos de cunho sucessório implementados.

No que tange as relações de agência, é possível verificar claramente que na empresa “B”, diante do caráter familiar mais acentuado e maior desconcentração da propriedade, já nas mãos de uma segunda geração composta por membros que participam do negócio e outros que não, os impactos percebida concentraram-se nas relações dos sócios entre si, sendo a preocupação com a prestação de contas e a conseqüente redução da assimetria de informações as melhorias mais evidenciadas.

Quanto as relações entre os sócios e gestores, apesar de os sócios da empresa “A” referirem uma melhoria, observou-se uma frustração com relação ao comportamento dos gestores, que não pareceram absorver integralmente a nova cultura implementada. Na empresa “B”, por outro lado, foi observada uma sutil mudança de comportamento nos gestores, principalmente no que tange a necessidade de prestação de contas do conselho. Inobstante, todos os sócios entrevistados referiram possuir dificuldade em abandonar as demandas operacionais e efetivamente delegá-las aos gestores, o que parece ter influenciado na percepção em comento.

Nesse sentido, observa-se que os conselhos constituídos por ambas empresas apresentaram claramente as características de um conselho liberal, conforme conceituação realizada por Ran Charan (2010), uma vez que este, conforme visto no tópico próprio, caracteriza-se por participar excessivamente em questões operacionais, disputando espaço com os gestores e seus subordinados. Entretanto, em ambos os casos também ficou evidente a intenção de buscar a profissionalização do conselho a ponto de torná-lo mais próximo ao conceituado pelo autor como um conselho progressista, o que se vislumbra não somente do discurso proferido pelos sócios como também da inclusão de conselheiro independente.

Ademais, no que tange aos sócios que se tornaram conselheiros, observou-se o mesmo ponto negativo, qual seja, a cumulação dos papéis de conselheiro e gestor. Mesmo ocorrendo de forma transitória, é possível vislumbrar claramente, em ambos os casos analisados, a consequência alertada por Dutra (2019), no sentido de que a referida dualidade pode comprometer o poder fiscalizador do conselho. Não bastasse, os próprios sócios referiram a excessiva ingerência nesta relação e a relacionaram fortemente aos resultados percebidos.

Quanto a disponibilização de informações, foi possível perceber uma grande satisfação, sendo possível afirmar que este foi o impacto mais expressivo na visão dos sócios. A existência de informações fidedignas e a transparência dos indicadores estratégicos utilizados pela empresa foi ressaltado por todos os sócios como ponto positivo e merecedor de destaque. Esta preocupação com a informação pareceu ser característica do modelo de gestão que já vinha sendo praticado pelos sócios, contudo, aparentou ter sido

incrementada após a implementação das boas práticas de governança. Restou, portanto, evidenciado o impacto dos mecanismos implementados na redução da assimetria de informações, ao menos com relação à percepção dos sócios.

Quanto a tomada de decisão também foi possível verificar uma percepção de melhoria por todos os sócios, sobretudo no que tange a necessidade de deliberação em conjunto das questões estratégicas, o que acabou por tornar as decisões mais embasadas e fundamentadas, diante da necessidade de debate em conjunto e com o auxílio da *expertise* trazida pelo conselheiro independente.

Por fim, importante considerar que as dificuldades enfrentadas durante este processo foram semelhantes nas empresas estudadas. Neste ponto, impende ressaltar que, conforme esclarecido por todos os sócios, tal dificuldade não surgiu por ocasião da elaboração dos contratos, acordos, regimentos e códigos necessários para a implementação dos mecanismos de governança pretendidos, haja vista que estes documentos restaram estruturados com o auxílio de profissionais qualificados para tanto e em comum acordo pelos sócios. Todavia, restou evidente que a mera formalização dos documentos não trouxe imediatamente as mudanças esperadas no comportamento das pessoas chaves do negócio, onde reside a principal dificuldade enfrentada, não somente com relação aos gestores que compõe a relação de agência, mas até mesmo com relação aos próprios sócios entrevistados, que reconheceram apresentar dificuldade em aderir completamente a nova estrutura de governança proposta.

Destarte, assim como na análise comparativa dos mecanismos implementados, as percepções dos sócios parecem apresentar mais similitudes que diferenças, sendo possível realizar algumas conclusões que seguirão expostas no tópico abaixo.

5 CONCLUSÕES

A partir da revisão bibliográfica realizada, foi possível entender que nas relações de agência figuram como partes o principal e o agente, sendo que o primeiro delega ao segundo o poder de exercer determinada ação em seu nome. Neste contexto, não se pode olvidar, conforme bem exploraram Jesen e Meckling (1976), que os indivíduos tendem a maximizar seus interesses, agindo de forma a atingir seus próprios objetivos. Por óbvio, o mesmo ocorre com o agente que compõe a relação sob análise, gerando um natural conflito de interesses entre este e o principal.

Sob a perspectiva empresarial, tais relações podem ser observadas em duas diferentes situações, como bem elenca Gorga (2013), na relação entre os sócios, quando há um sócio majoritário e outro minoritário, e um delibera em nome do outro, bem como nas situações em que ocorre a contratação de profissional externo e delegação de poderes a este para gestão do negócio. O problema de agência pode, destarte, surgir em ambas situações, ante a possibilidade de existência de conflito de interesses entre as partes que compõem tais relações. Neste mesmo contexto, importante ressaltar que os conflitos em comento podem ser vislumbrados em toda e qualquer espécie de empreendimento, independentemente de suas características ou tipo societário, podendo ser observados não somente nas grandes companhias de capital pulverizado como também nas empresas familiares.

A governança corporativa, por sua vez, vem sendo tratada na literatura, como importante meio para a mitigação dos conflitos de agência, mediante a regulamentação destas relações e implementação de mecanismos como constituição de conselhos e comitês, elaboração de acordos e códigos, entre outros. Neste contexto, a partir da análise comparativa realizada nas duas empresas familiares escolhidas, buscou-se realizar generalizações analíticas a respeito do tema em comento, buscando verificar os impactos percebidos pelos sócios após a implementação dos mecanismos de governança, sobretudo no que se refere as relações de agência.

Desta feita, foi possível verificar que ambas as empresas estudadas apresentaram estruturas de governança similares, com a implementação de mecanismos parecidos, os quais estavam aderentes ao indicado na literatura

sobre o assunto. As diferenças na composição societária das empresas fizeram com que cada uma delas seguisse uma determinada ordem de prioridade na implementação deste novo modelo de governança, a depender do escopo principal estar mais voltado para a profissionalização do negócio ou para o planejamento sucessório. Além disso, foi possível observar, nos exatos termos previstos pelo IBGC (2018), que as práticas de governança corporativa adotadas afetam e são afetadas pelas características da família e acabam por determinar como seus membros e, principalmente, os sócios, se envolverão no negócio e o conduzirão no dia-a-dia, moldando a atuação da empresa e influenciando seu desempenho.

No que tange a percepção dos sócios quanto aos impactos dos mecanismos de governança implementados, não restaram dúvidas que a redução da assimetria de informação foi o aspecto positivo mais ressaltado, o que certamente produzirá efeitos sobre as relações de agência reduzindo os conflitos que lhe são inerentes. No que tange aos impactos diretos destes mecanismos sobre relações as sob estudo, a percepção de melhoria pelos sócios mostrou-se menos evidente. Todavia, foi possível observar um padrão no que tange as dificuldades enfrentadas e, portanto, nas razões para que estes impactos ainda não tenham sido percebidos de forma relevante, as quais concentraram-se na dificuldade de desvinculação dos sócios do operacional, forte interferência destes na gestão e, ainda, na dificuldade de absorção desta nova cultura pelos envolvidos.

Por fim, cumpre ressaltar que esta percepção parece estar em consonância com as dificuldades trazidas pela literatura que são claramente desencadeadas a partir do caráter familiar destas empresas, haja vista a sobreposição entre os sistemas da organização, da família e da propriedade. Ademais, corroboram o afirmado tanto pelo IBGC (2015) quanto pelos demais autores que tratam sobre o tema, no sentido de que a mera regulamentação das relações de agência e implementação dos mecanismos governança, por si só, não se mostra suficiente para mitigar os conflitos e agência, fazendo-se necessária a efetiva absorção destes valores pelos agentes de governança, aqui incluídos não somente os principais gestores do negócio como também os próprios sócios, sejam eles majoritários ou minoritários.

REFERÊNCIAS

ALCHIAN, Armen A. DEMSETZ, Harold. Production, information costs, and economic organization. *American Economic Review*, Princeton, NJ, v. 62, n. 5, p. 772-795, Dec. 1972.

ALVAREZ, Alejandro Bugallo. *Análise Econômica do Direito: contribuições e desmistificações*. Direito, Estado e Sociedade. v. 9. n. 29. 2006.

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

BAROSSO FILHO, M. . O instituto jurídico inglês do trust e a assimetria de informação: um enfoque el Law Economics para o custo de agência. In: Érica Gorga; Juliana Krueger Pela. (Org.). *Estudos Avançados de Direito Empresarial: contratos, direito societário e bancário*. 1ed. São Paulo: Elsevier, 2013, v. , p. 43-57.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel, *Governança na empresa familiar: gestão, poder, sucessão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BERLE, A.; MEANS, G. *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan, 1932.

BORNHOLDT, Werner. *Governança nas empresas de controle familiar*. Edelbra, 2014.

CARVALHAL, R. L. e BORDEAUX-RÊGO, R. Teoria do Agente, Teoria da Firma e os Mecanismos de Governança no Brasil. *Relatórios de pesquisa em engenharia de produção*. v.10, n.13, UFF, 2010.

CARVALHO, Antonio Gledson de. *Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva*. In: *Revista de Administração*. São Paulo. v. 37, n. 3, p. 19-32, julho/setembro de 2002.

CHARAM, Ram. *Reinventando a governança Corporativa: por que a estratégia de atuação dos conselheiros pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma empresa*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; LITZ, R. Comparing the agency costs of family and nonfamily firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 28, n. 4, pag. 335–354. 2004

CHRISMAN, J. J. et al. *Governance mechanisms and family firms*. 2018.

Correia, L., & Amaral, H. (2006). Reflexão sobre as funções da governança corporativa. *REGE Revista De Gestão*, 13(1), 43-55.
<https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2006.36549>

COASE, R. The nature of the firm. *Econômica*, 1937.

- COASE, R. The problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, 1960.
- COMPARATO, Fabio Conder. *O Poder de Controle na Sociedade Anônima*. Rio de Janeiro. Editora Forense, 2005.
- CVM. *Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa*. 2002
- Da SILVA, Edson Cordeiro. *Governança Corporativa nas Empresas: guia prático de orientação para acionistas*. São Paulo. Atlas, 2006.
- DUTRA, Joisa Campanher (Coord). *Governança Corporativa & Sustentabilidade Econômica-Financiera das Distribuidoras de Energias Elétrica Brasileiras*. Rio de Janeiro. FGV CERI, 2019.
- GERSICK, K.E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. *De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar*. São Paulo: Negócio, 1997.
- GORGA, Érica. *Direito Societário Atual*. Rio de Janeiro. Elsevier, 2013.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 2015. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>> Acesso em: 20 Nov. 2019.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Governança em Empresas Familiares: Evidências Brasileiras*. 2018. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24047>>. acesso em: 20 nov. 2019.
- JENSEN M. e MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. In: *Journal os Financial Economics*. 1976. p. 305-360.
- KLEIN, B. Contracting costs and residual claims: the separation of ownership and control. *Journal of Laws e Economic*. v. 26, p. 367-373. June, 1983.
- LEAPTROTT, J. An Institutional Theory View of the Family Business. *Family Business Review*. San Francisco. 2005.
- LUBATKIN, M.H.; SCHULZE, W.S.; LING, Y.; DINO, R. The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, v. 26, pag. 313–330. 2005
- MADISON, Kristen et al. Viewing family firm behavior and governance through the lens of agency and stewardship theories. *Family Business Review*, v. 29, n. 1, p. 65-93, 2016
- MORCK, R.; YEUNG, B. Special issues relating to corporate governance and family control. *Policy Research Working Paper Series*. The World Bank: 2004

MUSTAKALLIO, M. et al. Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*. San Francisco, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRADO, Roberta Nioak (Coord). *Empresas familiares: governança corporativa, governança familiar*. São Paulo: Saraiva, 2010.

POLLAK, R. A. A Transaction Cost Approach to Families and Households. *Journal of Economic Literature*, v. 23, pag. 581-608, 1985

POSNER, Richard. Some Uses and Abuses of Economics in Law. *The University of Chicago Law Review*, 1979.

ROSS, S. The economic theory of agency: the principal's problems. *The American Economic review*. v. 63, n. 2, pag. 134-139. 1973

SAITO, Richard. SILVEIRA, Alexandre. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. *Rev. adm. empres.*, vol.48,nº2. São Paulo, 2008.

SCHULZE, W.S.; LUBATKIN, M.H.; DINO, R.N.; BUCHHOLTZ, A.K. Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, v.12, pag. 99-116. 2001

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Taxa de Sobrevivência das Empresas*.

SOUSA, Amanda Lobato Gonçalves; AMARAL, Gustavo Henrique de Oliveira Amaral. *A organização do pão: Um estudo dos controles em uma Empresa Familiar*. ANPAD, 2008.

STEINBERG, Herbert. *O conselho de administração nas empresas familiares*.

SZTAJN, Rachel. *Sociedades e Contratos Incompletos*. Revista da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, 2006.

SZTAJN, Rachel. *Teoria jurídica da empresa: atividade empresária e mercados*. São Paulo: Atlas, 2004.

TIMM, Luciano Benetti (Org.). *Introdução ao Direito e Economia no Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VIDIGAL, Antonio Carlos. *Viva a empresa Familiar*. Rocco, 1996.

VIEIRA, Solange Paiva. MENDES, André Gustavo Salcedo Teixeira. Governança corporativa: uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileiro. *Revista do BNDES*, v. 11, n. 22, p. 103-122, dez. 2004.

WILLIAMSON, Oliver. Markets and hierarchies. New York: Free Press, 1975

WILLIAMSON, Oliver. The Economic institutions of capitalismo: firms Market, relational contracting. The Free Press, 1985.

WRIGHT, Peter. FERRIS, Stephen. Agency Conflict and Corporate Strategy: The Effect of Divestment on Corporate Value. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, N. 1., 1997, p. 77-83.

YIN, Robert K. Estudo de caso : planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APENDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SÓCIOS

1. Qual foi a principal motivação para implementação dos mecanismos de governança?
2. Quais problemas se buscavam mitigar com a implementação da governança?
3. Quais foram os mecanismos implementados?
4. Como eles se comparam aos que existiam anteriormente?
5. Após a implementação dos mecanismos de Governança Corporativa, quais mudanças você pode observar no método de trabalho da empresa?
6. Na sua opinião, estes mecanismos impactaram, de alguma forma, a relação existente entre os sócios e gestores
7. E entre os sócios entre si e gestores entre si?
8. Houve um maior atendimento das expectativas dos sócios com relação ao comportamento dos demais gestores
9. E em relação aos demais sócios?
10. Na sua opinião, estes mecanismos trouxeram alguma melhoria no que se refere a disponibilização de informações entre os sócios e gestores?
11. E entre os sócios entre si e gestores entre si?
12. E quanto ao processo de tomada de decisão, houve evolução?
13. Você gostaria de acrescentar algum outro ponto além dos abordados?