

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**MICAELA ROCHA NAVA**

**O USO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO EM  
EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS ENTRE OS ANOS DE 2003 A 2013.**

**CRICIÚMA**

**2014**

**MICAELA ROCHA NAVA**

**O USO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO EM  
EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS ENTRE OS ANOS DE 2003 A 2013.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
para obtenção do grau de Bacharel no Curso de  
Administração da Universidade do Extremo Sul  
Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof. (a) Msc. Gisele Silveira Coelho  
Lopes.

**CRICIÚMA**

**2014**

**MICAELA ROCHA NAVA**

**O USO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO EM  
EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS ENTRE OS ANOS DE 2003 A 2013.**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof. (a) Msc. Gisele Silveira Coelho Lopes.

Criciúma, 30 de Maio de 2014.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Gisele Silveira Coelho Lopez - Mestre - (UNESC) - Orientador

---

Prof. (º) Fulano de Tal (UNESC)

---

Prof. (º) Fulano de Tal (UNESC)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha família que sempre esteve presente e me apoiou em todos os momentos, e a todos que de alguma maneira contribuíram para que eu pudesse alcançar meu objetivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por estar sempre comigo me orientar me fortalecer me capacitar e me dar força nos momentos difíceis.

A minha família que sempre acreditou em mim e esteve ao meu lado durante o tempo todo me impulsionando, motivando e me dando suporte em todo o tempo.

Aos meus professores que sempre tiveram maior paciência e vontade de ensinar, ajudar e contribuir para a minha formação e conhecimento.

Agradeço também aos meus amigos que sempre estiveram ao meu lado compartilhando as experiências boas e ruins, crescendo e amadurecendo diante das diferentes situações.

E agradeço especialmente a minha orientadora que sempre esteve disposta a me ajudar, orientar e esteve me dando suporte sendo exemplo de profissional.

“Quero trazer a memória o que me dá esperança”.

(Lamentações 3: 21)

## RESUMO

NAVA, Micaela Rocha. **O uso da governança corporativa**: um estudo bibliográfico em empresas familiares brasileiras entre os anos de 2003 a 2013. 2014. 75 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

As empresas familiares se destacam como uma parcela bastante significativa dos grupos econômicos brasileiros. Elas se caracterizam por estarem vinculada a uma família, cujos membros se encontram na frente dos negócios. As empresas familiares enfrentam grandes desafios que ao longo do tempo vem ocasionando o término de suas atividades. Esses desafios estão relacionados com a falta de capacidade de profissionalização, planejamento, uma gestão eficaz e pela falta da governança corporativa. Mediante a isso a governança corporativa proporciona benefícios às empresas familiares por meio do alinhamento de interesses entre os membros, divisão de responsabilidades e compartilhamento da gestão pela descentralização do poder. Este estudo nasceu da oportunidade de estudar e pesquisar sobre o uso da governança corporativa como um instrumento de melhorar e tornar mais eficaz a gestão nas empresas familiares. Sendo assim o presente estudo teve por objetivo analisar como ocorreu o uso da governança corporativa nas empresas familiares entre os anos de 2003 a 2013, por meio de um estudo bibliográfico, se caracterizando como uma pesquisa descritiva e com abordagem qualitativa. Foi utilizada para análise uma amostra de 13 trabalhos em que foram identificados 16 casos que abordavam o assunto especificamente. Esses trabalhos foram retirados de artigos, monografias e revistas para que diversificar e ampliar as informações. Para que os trabalhos fossem incluídos no estudo deveriam descrever relatos sobre o processo do uso da governança corporativa nas empresas familiares. Diante desses estudos foram estabelecidas categorias para realizar as análises: perfil das empresas, cultura, gestão, liderança, motivos para implementar a governança, modelos de governança e ganhos da implementação da governança. De acordo com a análise conclui-se que a governança se mostra como um instrumento eficaz que auxilia as empresas familiares a solucionar os problemas de conflitos, de disputa de poder e de gestão. A sua adoção requer esforço, tempo e persistência, pois as mudanças geradas refletem na cultura, na estrutura e no comportamento de todos dentro da empresa.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa, Empresa Familiar, Gestão.

## ABSTRACT

NAVA, Micaela Rock. The use of corporate governance: a bibliographic study on Brazilian family businesses across the years 2003 to 2013 2014 75 pages. Monograph Management Course - Line Specific Training in Business Administration, University of the Extreme South of Santa Catarina - UNESC.

Families businesses stand out as a significant share of the Brazilian economic groups. They are characterized by being bound to a family whose members are the head of affairs. Family businesses face major challenges over time has caused the termination of its activities. These challenges are related to lack of capacity of professionalism, planning, effective management and a lack of corporate governance. Through this corporate governance provides benefits family businesses by aligning the alignment of interests between members, division of responsibilities and sharing of management by decentralizing power. This study arose from the opportunity to study and research on the use of corporate governance as a tool to improve and make more effective management in family businesses. Therefore the present study aims to analyze how was the use of corporate governance in family firms between the years 2003 to 2013, through a bibliographic study, characterizing as a descriptive and qualitative research approach. A sample of 13 studies in which 16 cases that addressed the issue specifically identified was used for analysis. These works were taken from articles, monographs and magazines to diversify and expand the information. For jobs were included in the study should describe the process reports on the use of corporate governance in family firms. Profile of companies, culture, management, leadership, reasons to implement governance, governance models and gains from the implementation of governance: Having such studies classes to perform the analyzes were established. According to the analysis it is concluded that governance appears as a very effective tool that helps family businesses to resolve the conflicts, power struggles and management. Its adoption requires effort, time and persistence, because the generated reflect changes in culture, structure and behavior of everyone within the company.

**Keywords:** Corporate Governance, Family Business, Management.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Características das empresas familiares .....	21
Quadro 2 Fraquezas da empresa familiar.....	21
Quadro 3 Vantagens da empresa familiar .....	21
Quadro 4 Perfil das empresas .....	44
Quadro 5 Cultura organizacional .....	46
Quadro 6 Gestão .....	49
Quadro 7 Características de liderança.....	52
Quadro 8 Motivos para implementar a governança corporativa .....	55
Quadro 9 Modelos de governança corporativa .....	58
Quadro 10 Ganhos da implantação da governança corporativa .....	61

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**AMPAD** – Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração

**IBCT**– Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia.

**IBGC**– Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	14
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.1.1 Objetivo Geral.....	15
1.1.2 Objetivo específico.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1 A DEFINIÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR .....	18
2.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR.....	20
2.3 CULTURA: FAMÍLIA X VALORES.....	22
2.4 CONTROLE FAMILIAR E ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR.....	24
2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	26
2.5.1 Teoria da Agência.....	27
2.5.2 Definição e histórico de Governança .....	29
2.5.3 Órgãos e mecanismos de Governança Corporativa .....	31
2.5.4 Boas práticas de Governança.....	33
2.5.5 Governança Corporativa nas empresas familiares .....	34
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>39</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	39
3.1 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO .....	40
3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	41
3.3 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	42
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>43</b>
4.1 CATEGORIAS DE ANÁLISES.....	43
4.1.1 Perfil das empresas .....	43
4.2 Governança Corporativa.....	46
4.2.1 Cultura Organizacional .....	46
4.2.2 Tipos de gestão .....	49
4.2.3 Líderes e suas características .....	51
4.2.4 Motivos para implementar a governança corporativa .....	55
4.2.5 Modelos e mecanismos de governança corporativa.....	57

4.2.6 Ganhos da implantação da governança corporativa.....	60
4.3 SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	64
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares representam uma parcela bastante significativa dos grupos econômicos empresariais brasileiros, tendo um lugar de destaque na economia nacional. Essas empresas possuem como característica o fato de terem a sua origem e história vinculada a uma família cujos membros se encontram à frente dos negócios e mantêm expectativas acerca de sua continuidade na organização (ESTOL; FERREIRA, 2006).

As empresas familiares se caracterizam por ser a forma de empresa que se destaca no mundo e ocupa uma grande parte da economia, mas nem sempre isso se torna perceptível. O grande desafio da empresa familiar brasileira está em permanecer em ascensão, que vai muito além de simplesmente faturar, ter bons lucros e reinvestir. Durante os últimos anos muitas empresas encerram suas atividades por não possuir capacidade de se profissionalizar, ou uma gestão eficaz, ocasionado pela falta de planejamento das ações de gestão empresarial e governança corporativa. Essas ações são capazes de delimitar as relações de poder que existem dentro da família empresaria (RICCA, 2011).

Com o desejo de melhorar e solucionar seus problemas internos, as empresas familiares têm demonstrado e despertado seu interesse pela governança corporativa, como um instrumento de melhoria de gestão e de minimização dos riscos. Dentro das empresas são tratadas questões como: sucessão; avaliação de desempenho dos executivos, diretores e conselheiros e profissionalização da gestão (RODRIGUES, 2003). Esse interesse despertado pelas empresas familiares cresce devido às mudanças significativas na forma como as empresas e os modelos de gestão evoluíram com o tempo. Além disso, a preservação da competitividade, a globalização, o ritmo acelerado de mudanças tecnológicas, a crescente conscientização dos clientes e a drástica redução no ciclo de vida dos produtos e serviços denotam a necessidade das empresas em se adequarem a este cenário competitivo e realinhar seus objetivos estratégicos para garantir a sustentabilidade dos seus negócios, utilizando técnicas e modelos de gestão como a governança corporativa (GERSICK et al, 2006).

Assim a governança corporativa proporciona benefícios a empresa mediante o alinhamento de interesses entre acionistas e demais partes interessadas (MACEDO; CORRAR, 2009), tomando por base princípios como equidade, transparência e prestação

de contas. Além de melhorar a imagem no mercado, o acesso ao capital com menores custos, maior interesse de investidores, retenção de talentos e aumento do retorno do investimento (BIANCHI; SILVA; GELATTI, 2009).

Desta forma o presente estudo busca conhecer de que maneira as empresas familiares brasileiras utilizaram a governança corporativa entre os anos de 2003 a 2013, pois estas empresas enfrentam crises que refletem no seu ciclo de vida, comprometendo a sobrevivência organizacional em função da não separação da propriedade e controle entre os membros familiares (MUSTAKALLIO et al, 2002; IBGC, 2011). Este estudo se torna importante pelo fato da governança poder proporcionar para as empresas familiares, melhorias na gestão. As empresas que adotam a governança corporativa têm melhor desempenho e por isso são mais valorizadas (ANDRADE; ROSSETT, 2004).

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Quando se pensa em independência financeira logo se vem à cabeça a criação de um negócio próprio. Pode ser a partir de um sonho ou ideal, da necessidade de simples sobrevivência ou mesmo de não querer se submeter a outras pessoas e sim definir o seu próprio caminho. Diante disso, uma das possibilidades é compor uma empresa familiar, que pode trazer vantagens como a rapidez, agilidade e eficiência. As empresas familiares são empreendimentos nos quais convivem várias gerações que compõem uma ou mais famílias proprietárias (DUPAS; COSTA, 2003). É possível definir uma empresa familiar quando há dois ou mais membros da família que influenciam a direção dos negócios e o seu funcionamento pelo exercício de laços parentescos ou papéis de gerenciamento (TAGIURI; DAVIS, 1996)

As empresas familiares representam uma boa parcela na economia, mas enfrentam problemas na sua estrutura, sejam por conflitos de interesses, problemas pessoais que refletem na empresa, disputas de poder ou mesmo por causa de decisões tomadas embasadas em estratégias que não estão de acordo com os objetivos da empresa. Essas características compõem os desafios diários da gestão empresarial nas empresas familiares que envolvem decisões estratégicas e aplicação de conceitos e técnicas que possam solucionar esses e outros problemas que persistem ao longo dos tempos. Estima-se que boa parte das empresas administradas pelas famílias são

responsáveis por 70% do mercado mundial. Assim o grande desafio está em tornar a gestão eficaz ao ponto de fazer com que essas empresas sobrevivam chegando a segunda geração, sendo que poucas atingem a terceira geração representando apenas 30% (OLIVEIRA, 2006).

Assim as empresas precisam optar por conceitos e técnicas capazes de mudar a estas realidades, um instrumento que vem sendo utilizado é a governança corporativa. Ela pode ser visualizada como uma forma de aperfeiçoamento da gestão e está conectada com as questões como a profissionalização da gestão, esforço das organizações em mostrar maior transparência com relação às ações desempenhadas pelos gestores. Portanto, é um conjunto de mecanismos que propõem amenizar o conflito entre agente e principal (BERNARDES, 2003).

Diante destas situações apresentadas, considerando esses problemas e conflitos dentro das empresas familiares, nasce a necessidade de levantar informações de estudo e análise para compreender de que maneira as empresas podem utilizar a governança corporativa para sanar seus problemas internos, principalmente os ligados a gestão. Diante disso o presente trabalho tem a seguinte questão de pesquisa: como as empresas brasileiras utilizaram a governança corporativa entre os anos de 2003 a 2013.

## 1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral e os específicos serão definidos de acordo com o foco do presente trabalho.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Conhecer como as empresas familiares brasileiras utilizaram a governança corporativa entre os anos de 2003 a 2013.

### 1.1.2 Objetivo específico

- a) Identificar o perfil das empresas familiares brasileiras, que adotaram a governança corporativa;

- b) Compreender os principais componentes da cultura organizacional em cada empresa em estudo;
- c) Identificar o tipo de gestão que caracteriza cada empresa em estudo, levando em consideração a sua estrutura organizacional;
- d) Identificar os líderes e suas características das empresas em estudo;
- e) Conhecer os principais motivos para a adoção da governança corporativa nas empresas em estudo;
- f) Conhecer os modelos ou mecanismos da governança corporativa implementados nas empresas familiares em estudo;
- g) Conhecer os ganhos e benefícios que as empresas que implantaram a governança corporativa tiveram após a implantação.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O objeto de estudo deste trabalho é a analisar o uso da governança corporativa pelas empresas familiares brasileiras entre os anos de 2003 a 2013. Esta análise será realizada por meio de pesquisas bibliográficas a respeito do presente assunto.

É importante atingir este objetivo para entender de que maneiras as empresas familiares podem utilizar a governança para resolver os problemas internos, principalmente melhorar a sua gestão. E de que maneira isto poderá contribuir para que as empresas familiares possam construir um planejamento estruturado, estratégias definidas, uma gestão eficaz, uma estrutura organizacional bem definida e a divisão de papéis e responsabilidades.

O presente estudo tornou possível colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de graduação permitindo que a teoria pudesse ser visualizada na prática. Além disso, este estudo também proporcionou crescimento profissional, pois o tema abordado poderá servir de base para as empresas familiares quanto para a empresa familiar em que a pesquisadora atua que também é familiar.

Este estudo é relevante para a pesquisadora, para as empresas familiares e Universidade. Para a pesquisadora, pois a mesma como já mencionado trabalha numa empresa familiar e tinha em mente desenvolver um tema que estivesse inserido no seu contexto, para que fosse possível visualizar melhor os problemas e os efeitos das mudanças. Para as empresas familiares, porque o estudo contribui para que desperte o

interesse das empresas familiares em adotar a governança corporativa como um instrumento de gestão e estrutura organizacional. Para a Universidade, pois além de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do período de estudo na instituição, poderá incorporar os resultados em seu acervo de pesquisa podendo auxiliar trabalhos futuros.

Por fim este estudo torna-se viável, pois os estudos a respeito do assunto não se encontram compactos e viu-se a oportunidade de explorar mais o assunto para compreender a utilização da governança corporativa, cujos casos se encontram em trabalhos acadêmicos e científicos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo contém os fundamentos teóricos e conceituais sobre o tema de estudo. A parte inicial apresenta as principais linhas teóricas sobre a empresa familiar, sua definição; caracterização; cultura e administração. Já a segunda parte apresenta os conceitos e parâmetros da governança corporativa bem como sua história; seus principais órgãos, práticas e como ela atua nas empresas familiares.

### 2.1 A DEFINIÇÃO DE UMA EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares se tornaram a forma predominante de empresa em boa parte do mundo ocupando parte relevante da paisagem econômica e social. Com o passar do tempo muitas definições se desenvolveram a respeito do assunto, em que não se tem um conceito específico a ser seguido, apesar de existir vários entendimentos sobre as empresas familiares. Garcia et al (2008, p.2) afirmam que “o conceito de empresa familiar tem sido abordado de diferentes formas, na visão de diferentes autores”.

O dicionário Aurélio Buarque de Holanda (p.71) traz o seguinte significado de família: “o pai, a mãe e os filhos, pessoas do mesmo sangue, descendência, ou comunidade formada por um homem e uma mulher, unidos por laço matrimonial e pelos filhos nascidos pelo casamento”. As empresas familiares são empreendimentos importantes para o país, pois representam boa parcela das arrecadações financeiras (RICA, 2001).

Neste contexto existem muitas definições sobre as empresas familiares. É possível definir uma empresa familiar quando há dois ou mais membros da família que influenciam a direção dos negócios e o seu funcionamento pelo exercício de laços parentescos ou papéis de gerenciamento (TAGIURI; DAVIS, 1996). Seguindo a mesma linha de pensamento a empresa familiar pode ser reconhecida pelo processo de sucessão da diretoria ligado ao fator hereditário, no qual os valores institucionais identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador (LODI, 1998).

Diante desses pressupostos é possível dizer que a verdadeira empresa familiar é aquela que foi além da primeira geração e vive na era dos herdeiros e sucessores (WERNER, 2004). Além disso, ela é considerada uma organização em que uma ou

poucas famílias concentram o poder de decisão, o controle da sociedade e a participação na gestão (ADACHI, 2006).

Vale mencionar que para diferenciar uma empresa familiar, ela necessita contemplar alguns atributos como: propriedade parcial ou integral do capital; influência sobre a direção estratégica, influência e identificação dos valores organizacionais com os da família e poder de decisão sobre o processo sucessório. (SILVIA; FISCHER; DANVEL, 1999). Com isso a empresa familiar apresenta quatro fatores: se inicia por um membro da família que participa da propriedade ou da direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome ou figura do fundador e por fim a sucessão relacionada ao fator hereditário (ADACHI, 2006).

Para que a empresa possa ser considerada familiar ela precisa apresentar um ou mais atributos que são identificados em uma organização ou em um grupo de empresas; (I) o seu controle acionário pertencer a uma família ou aos seus herdeiros, (II) os seus laços familiares determinam a sucessão no poder, (III) seus parentes encontram-se em posições estratégicas na diretoria ou no conselho de administração, (IV) falta de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas e (V) os atos da família refletem dentro da empresa não importando muito se nela atuam (BORNHOLDT, 2005).

Além de a empresa familiar apresentar especialidades e atributos distintos pode também corresponder a um estereótipo da instituição de capital fechado, com modelo burocrático, de pouca transparência administrativa e financeira e um sistema de tomada de decisões centralizado na figura da pessoa que representa e exerce o poder (GRZYBOVSKI, 2002).

Vale destacar que uma empresa pode ser caracterizada como familiar quando é propriedade de uma família, detentora de toda empresa ou de grande parte dela, e que possui o controle total sobre as decisões estratégicas. A administração da empresa precisa ter pelo menos um membro da família na presidência, responsável pela administração do negócio, ou seja, como o primeiro executivo. Não obstante a isso, a empresa familiar é aquela que possui um ou mais membros que exercem o controle sobre a empresa por possuir uma parcela expressiva do capital, crescendo a relação entre propriedade e controle (GONÇALVES, 2000).

Neste contexto cresce a ideia de que uma família influencia ou controla a empresa. As empresas familiares quando tratadas a partir de um senso comum, muitas vezes nos remetem a ideia de microempresa conduzida por uma família empreendedora em que reina o sentimentalismo; o paternalismo; e a administração amadora (KLEIN et al. 2005).

Portanto, as empresas podem ser modernas e competitivas, mesmo com uma forte presença familiar. No entanto, é necessário o estabelecimento de regra de conduta, diálogo e profissionalização para que consigam realmente se estabelecer na sociedade (GRZYBOVSKI, 2002).

## 2.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FAMILIAR

O surgimento e criação das empresas familiares brasileiras ocorreram no início do século XVI, logo após o Brasil ser descoberto por Portugal. Este surgimento se deu nos primórdios do Brasil, por meio das capitânicas hereditárias como um marco inicial da modalidade de empreendimento (OLIVEIRA, 1999; WERNER, 2004; LEONE, 2005).

Oliveira (1999), Álvares et al (2003), Leone (2005), confirmam que o crescimento e desenvolvimento da economia brasileira foram calcados sobre as empresas familiares, que nos mais diversos setores da economia. É importante destacar que as empresas familiares para a economia e suas ações são importantes porque refletem de forma direta no ambiente mercadológico.

As empresas familiares representam uma porcentagem significativa no Brasil sendo grandes responsáveis pela concentração de mão-de-obra e geração de empregos. Elas tiveram a sua origem na história da civilização e com a evolução da sociedade, no Brasil sofreu grandes influências dos imigrantes (ADACHI, 2006).

As empresas familiares objetivam buscar a lucratividade; pelo crescimento individual de cada membro e o crescimento coletivo; entre os funcionários e dirigentes da organização, e conseqüentemente, o desenvolvimento do negócio. No entanto, cada empresa possui suas particularidades e características que as diferenciam dos outros modelos de organizações existentes (BORGES, 2008). Dentre estas, Oliveira (1999) destaca:

### Quadro 1 Características das empresas familiares

Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares.
Laços afetivos fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa.
Valorização do antigo como característica que supera a exigência de eficácia ou competência;
Dedicação.
Postura da severidade seja na forma de vestir, ou na administração dos gastos.
Expectativa de alta fidelidade.
Dificuldade em separar o racional do emocional.
Jogos de poder, em que muitas vezes mais vale habilidade política do que a capacidade administrativa.

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Oliveira (1999).

As características das empresas familiares podem proporcionar tanto vantagens como desvantagens em relação aos outros tipos de modelos de empresas. Tudo depende da maneira como estas características serão desenvolvidas e administradas dentro de cada organização familiar. Por possuírem características peculiares, é necessário que as empresas familiares identifiquem, ao longo do tempo, suas forças e fraquezas tendo em vista minimizar os efeitos das fraquezas e promover-se através de suas forças (LODI, 1993). Ressalta-se que a empresa familiar apresenta algumas fraquezas que podem ser classificadas como:

### Quadro 2 Fraquezas da empresa familiar

Conflitos de interesse entre família e empresa.
Uso indevido de recursos da empresa por membros da família.
A falta de um bom sistema de planejamento financeiro.
A resistência à modernização do marketing.
O emprego e promoção de parentes por favoritismo e não por competência provada.

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Lodi (1993).

Em contra partida as fraquezas Semler (1988) defende algumas vantagem que as empresas familiares possuem como:

### Quadro 3 Vantagens da empresa familiar

A lealdade dos empregados é mais definida dentro deste tipo de empresa.
O nome da família pode ter grande reputação na região, no estado, ou no país inteiro.
A escolha correta do sucessor na direção do negócio proporciona um grande respeito pela empresa.
A união entre os acionistas e os dirigentes, facilita a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembleia dos Acionistas, e também faz com que, mesmo nos momentos de perdas,

os acionistas sustentem a empresa.
O sistema de decisão é mais rápido.
A sensibilidade social e política do grupo familiar influenciam os interesses nacionais e regionais.
As gerações familiares em sucessão permitem uma troca de união entre o passado e o futuro.

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Semler (1988).

Nas questões de gestão, as características se tornam mais peculiares, podendo gerar confusão nos sistemas de famílias, empresa, sociedade, pois as questões e problemas da empresa são discutidos dentro do ambiente familiar e problemas de famílias são discutidos em ambiente da empresa. Essa confusão ou falta de capacidade de separar esses sistemas distintos acaba transformando essas organizações em um ambiente de pólvora em que apenas seu fundador e gestor conseguem gerir adequadamente (OLIVEIRA, 1999; NEUBAUER et al 1999; WERNER, 2004).

As empresas familiares possuem características, qualidades, problemas e desafios que por diversas vezes não podem ser resolvidos e explicados pela teoria tradicional. Por serem administradas por famílias elas possuem duas lógicas (a empresarial e a familiar) estabelecendo uma forma organizacional típica, podendo trazer situações benéficas ou não. A sua gestão pode se tornar baseada na propriedade e existe uma relação equilibrada entre elas (VRIES, 1996).

Segundo Martins (1999, p.33), o critério mais adequado está na relação entre a propriedade e controle. Isto acontece, pois a família exerce considerável controle administrativo, porque possui uma grande parcela da propriedade do capital.

Desta forma para entender a empresa familiar como um todo é preciso compreender suas relações interpessoais existentes em seu sistema. Levar em consideração suas forças e fraquezas para definir a melhor maneira de gerir e administrar os problemas existentes, permitindo que essas empresas tenham maior sucesso e prolonguem a sua continuidade (BORNHOLDT, 2005).

### 2.3 CULTURA: FAMÍLIA X VALORES

Ao abordar as relações das pessoas dentro das empresas familiares, a cultura e as relações de poder surgem como características que são fundamentais para a compreensão da dinâmica organizacional. Originário da antropologia, o termo cultura foi

introduzido no meio acadêmico das organizações sob o título de cultura organizacional ou corporativa, tendo despertado o interesse de pesquisadores e profissionais da área empresarial, que desenvolveram esforços destinados à entender a importância desse fenômeno para as organizações. A cultura organizacional é em um sistema composto por significados, aceitos para um dado grupo, em certo período de tempo (PETTIGREW, 1979).

A cultura pode ser definida pela compreensão de uma forma de pensar a realidade social que não corresponde de maneira direta a nenhum objetivo científico determinado. De maneira específica, a cultura envolve as experiências, significados, valores e compreensões relacionados ao meio ambiente, que são aprendidos e compartilhados (ALVESSON, 1993).

A cultura pode indicar, classificar, corrigir e organizar, além de desenvolver princípios que possibilitam ordenar a sociedade em grupos distintos e influenciar as orientações particulares que assume os jogos estratégicos pelos quais cada um defende seus interesses dentro dos grupos sociais (MOTTA, 1997). O termo cultura deve estar relacionado com as crenças e pressupostos básicos que se desenvolve nas empresas, que são compartilhados pelos membros, os quais definem a visão que a organização tem de seu ambiente e de si própria (SCHEIN, 1992).

Diante desses pressupostos a cultura está associada a um conjunto de evidências compartilhado pelos membros da organização, e pode ser associado como uma ligação que mantém a organização e lhe dá um sentido e gera um sentimento de identidade entre seus membros (AKTOUF, 1993).

A cultura pode se manifestar de três diferentes níveis, componentes visíveis, valores e pressupostos básicos. Os componentes visíveis são constituídos por aspectos da organização visíveis como a linguagem, a tecnologia, a maneira de vestir e os documentos. Trata-se de elementos fácil observação, mas de difícil interpretação. No segundo nível encontram-se os valores que são as justificativas, as racionalizações utilizadas para explicar os atos de cada um na organização. Os pressupostos básicos situam-se no último nível e correspondem as manifestações culturais invisíveis, e difíceis de serem expostas. Estão ligadas pelo modo como os membros se sentem, percebem e pensam sobre a organização (SCHEIN, 1992).

Na formação dos padrões culturais, o fundador ou os fundadores; adotam um papel de destaque que transmite a condução do negócio; visão do mundo, os valores e crenças na conduta e nos papéis que a organização deve desempenhar, formando modelos e definindo as ações para envolver os membros. (TAVARES, 1991). Cada fundador se torna peça chave no desenvolvimento da cultura das empresas, pois ele influencia a maioria dos mecanismos de socialização, se consolidando por meio de recompensas, formas de distribuição dos investimentos e estratégias que transmite suas ideias, concepções e pressupostos (SCHEIN, 1992).

Dentro das empresas familiares a cultura faz com que elas se diferenciem das demais pelos seus valores peculiares. Esta cultura, por sua vez, traz a base da própria cultura da família empresária. Ela detém o controle acionário, e as posições mais importantes nas empresas. Para estabelecer o comando e as regras da empresa, utilizam como base a satisfação e o desejo da família (HOFSTEAD, 1991). Nas empresas familiares a cultura se concentra primeiramente na figura de seu fundador, que introduz seus próprios valores e comportamentos e os da família nos negócios (DYER, 1986).

A cultura de uma empresa familiar precisar estar baseada em algumas premissas importantes como: (I) a cultura possui valores atrelados ao dinheiro, poder, prazer, êxito e eficácia; (II) na empresa a cultura funciona como um cimento e base para as estratégias, e também para as responsabilidades e direção da organização (III) as forças mais básicas são a unidade e o compromisso com cada um dentro da família e também da organização (GALLO, 1995).

É importante analisar e estudar a cultura das empresas familiares, pois a mesma por diversas vezes pode se tornar um problema ou dificuldade para a implantação de mudanças. É impossível compreender a cultura de uma determinada organização sem conhecer o meio em que ela está inserida. Todo ser humano é socializado pelo meio que está inserido e não se pode tornar inacessível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e sociedade que ela se insere (HOFSTEDE, 1994).

## 2.4 CONTROLE FAMILIAR E ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR

A gestão é a maneira ou caráter especial que um gestor introduz os pensamentos, modo de proceder no ambiente de trabalho, que seja capaz de promover a

manutenção e desenvolvimento das empresas em ambientes de negócios. As empresas precisam que o fluxo de informações seja livre e que haja a capacidade intelectual dos indivíduos em responder de forma rápida as constantes mudanças. Desta forma é necessário que os gestores saibam promover as ações transformadoras para conduzir a empresa de maneira eficaz e obter sucesso nos negócios (DRUCKER, 1996; ROBBINS, 2000).

A influência que o fundador exerce sobre a gestão dos negócios se torna uma das principais características da empresa familiar. Essa influência pode ser direta quando a administração está ligada ao cargo da família ou mesmo indireta quando a família não está na administração da empresa, mas é integrante de um conselho que tenha relação com as decisões tomadas. A administração familiar requer regras próprias e muito diferentes que precisam ser observadas em relação às outras empresas e o seu desenvolvimento (DRUCKER, 1995).

Na maioria das empresas familiares o gestor é o próprio dono, nesse caso é importante distinguir os interesses da família com os da empresa, construindo critérios que guiarão as decisões e os comportamentos dos gestores, fazendo com que os conflitos sejam minimizados e a organização possa buscar a longevidade. As bases da empresa familiar (patrimônio, valores e história) necessitam ser divididas para que o sentimento de unidade seja comum, desta forma os gestores estão ligados não só pelos interesses, mas também pelos laços afetivos (NETO, 2002).

Os gestores tentam resolver os diversos problemas pensando e idealizando modelos para a sua gestão. Esses modelos nada mais são que imagens intelectuais sobre as quais se desenvolve o conhecimento obtido de um trabalho específico ou não, e da seleção de características da realidade em análise (GUERREIRO, 1989). Desta forma, para alcançar sucesso em seus propósitos, o gestor precisa estabelecer um modelo para a sua gestão, que conduzirá sua equipe a chegar até os seus objetivos por meio de ações por ele consolidadas (CORNACHIONE, 2001).

Esses modelos de gestão precisam representar precisamente o modo de pensar e agir de cada gestor, como pretender conduzir suas metas: centralizar, descentralizar, delegar, buscar o comprometimento e responsabilidades. Além de representar como os indivíduos do grupo agem de forma consciente ou inconsciente, facilitando assim a visualização de um todo (ROBBINS, 1978).

Vale mencionar que nos diferentes tipos de modelos de gestão existem falhas que comprometem sua gestão e o processo de continuidade, tais como: a) centralização do poder pelo fundador; b) emprego e promoção indiscriminada de familiares por favorecimento em detrimento do conhecimento e da competência profissionais; c) ausência de metas e objetivos claros; d) resistência no estabelecimento de controles gerenciais formais; e) sistemas de planejamento estratégico e operacional frágil ou inexistente; f) inexistência ou fragilidade de sistemas contábeis e de apuração de custos; g) composição societária familiar quantitativa em crescimento exponencial (LODI, 1989; BERNHOEFT, 1991; SILVEIRA E BIHEL, 2003).

Vale mencionar que todo gestor que deseja alcançar o bom desempenho precisa se planejar em todas as áreas, pois todos os setores da empresa necessitam trabalhar em conjunto para que a empresa possa funcionar de forma efetiva. Cada empresa familiar possui a sua fórmula e precisa descobrir a melhor maneira de aplicá-la para que todos possam trabalhar de maneira a alcançar os objetivos da empresa. (MAINO, 2005).

É possível compreender que cada prática de gestão está ligada diretamente com a cultura da empresa, e esta contribui para predizer o comportamento dos membros e da empresa como um todo. Portanto uma vez solidificada a cultura necessita ser colocada em prática mesmo em meio a resistência dos membros, assim cabe ao gestor utilizar de suas melhores práticas e modelos de gestão para realizar aquilo que for mais benéfico para a empresa, levando em consideração seus valores, crenças e normas (BOHNENBERGER, 2005).

## 2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Governança Corporativa pode ser definida por um conjunto de costumes, processos, políticas, leis, regulamentos que conduzem a maneira como as empresas são dirigidas, administradas ou mesmo controladas pelo conselho administrativo, diretoria e órgãos de controle. Seu conceito pode ser definido também como um ambiente de controle, dentro de um modelo balanceado de distribuição do poder (STEINBERG, 2003)

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2010), governança corporativa é o sistema que garante aos sócios-proprietários o gerenciamento

estratégico da empresa e uma monitoração concreta da diretoria executiva. A relação entre empresa e gestão se dá por meio de um conselho de administração, da auditoria independente e do conselho fiscal, instrumentos fundamentais para a execução do controle. O bom desempenho da governança corporativa garante imparcialidade aos sócios, transparência e responsabilidade pelos resultados obtidos.

A governança corporativa tem suas práticas manifestadas desde os anos 1930, quando deu início ao processo de dispersão do capital, separação da propriedade e da gestão, mas, somente nas últimas duas décadas ganhou maior exposição pública. (ANDRADE; ROSSETTI, 2006). Por ter ganhado esse ímpeto na década de 1970, seu nascimento está ligado a Teoria acerca da Agência que trata dos inevitáveis conflitos entre o agente, capitalista e gestor, evidenciando a relação de conflitos entre a propriedade e gestão e a sua separação (MECKLING, 1976).

### 2.5.1 Teoria da Agência

O aprimoramento e a implantação dos processos de governança corporativa nas empresas nasceram como resposta aos problemas de agência. Assim o entendimento a respeito da governança se inicia pela compreensão de como ocorre e se resolve o problema da agência nas empresas, bem como os mecanismos que podem minimizar esse problema (JENSEM; MECKLING, 1976).

O problema referente à agência se deu no momento da separação do controle e a propriedade nas empresas. Essa separação fez surgir contratos dos quais o proprietário busca mecanismos que fazem com que o gestor não coloque em prática erroneamente seus recursos. O problema da agência surge da dificuldade desses contratos em que o provedor dos recursos internos e externos garante que essa utilização seja a mais correta e que os recursos não sejam desperdiçados e nem aplicados em projetos não atrativos (SHLEIFER; VISHNY, 1997; BORGES, SERRAO, 2005).

Jensen e Meckling (1976) criaram um postulado teórico que trata dos conflitos de interesses naturalmente existentes nas relações entre acionistas, gestores, e credores de uma empresa, na medida em que ocorre a separação entre a propriedade e o controle. Esta teoria consiste em que o indivíduo não pode maximizar uma função que não seja sua. Desta forma com o surgimento da separação entre controle e propriedade do capital

nasce a definição da agência, que significa um contrato em que uma ou mais pessoas empregam outro indivíduo (o agente) para a realização de serviços em seu favor envolvendo a incumbência de autoridade para que decisões sejam tomadas para o agente (JENSEN; MECKLING, 1976; OKIMURA; 2003) .

Esta teoria também se apresenta como uma estrutura teórica envolta pela análise das relações entre os participantes de sistemas em que a propriedade e o controle de capital são como figuras distintas permitindo o espaço a formação de conflitos que resulta em interesses diferenciados entre os indivíduos (MENDES, 2001). Ela também se caracteriza pelos agentes possuírem interesses contrastantes e por colocar seus interesses pessoais em primeiro lugar, prejudicando o andamento da organização. Desta forma, quando o investidor (agente que provê o capital), e o executivo (agente responsável pela gestão) discordam sobre os fundamentos que conduzem os negócios abem espaço para os conflitos de agência (LODI, 2004).

O problema de agência ocorre por causa dos diferentes interesses entre administradores e acionistas, de um lado acionistas (principal) visam investir para maximizar o valor que a empresa possui, de outro executivo (agente) adotam estratégias defensivas baseadas em fundamentos pessoais e acabam deixando de lado os riscos altos, por preferirem seu benefício pessoal e não o crescimento do valor da organização que é o objetivo principal dos acionistas. Desta forma, esta situação exige uma construção para alinhar os interesses de ambos que ocasiona em custos de agência que decorrem da elaboração e monitoramento de contratos entre o agente e o principal. (ROSS et al., 2002; SAITO; SILVEIRA, 2008;).

Devido aos diferentes interesses entre agente e principal se faz necessário desenvolver formas de monitoramento desses conflitos de interesses que ocasionam em custos. Desta forma, controlar as quantidades de atitudes oportunistas se resume em supervisionar a mão de obra pelo alinhamento dos interesses baseados na retenção de lucro pelo proprietário-gestor (JENSEN; MECKLING, 1976; ALCHIAN; DEMSETZ, 1997).

É possível compreender que o problema da agência não está ligado somente a situações de relação hierárquica entre o agente e o principal, mas também em todas as atividades que envolvam os laços de cooperação entre todos os indivíduos (JENSEN; MECKLING, 1976).

Dessa maneira, segundo Rabelo e Silveira (1999), um sistema de governança corporativa nasce para solucionar o problema de agência natural da separação da propriedade do controle das corporações. Na medida em que uma grande corporação tem sua propriedade pulverizada e seu controle entregue a executivos não proprietários, coloca-se o problema de como garantir que o comportamento desses executivos esteja alinhado com a maximização do valor para os acionistas.

Assim, a governança corporativa se apresenta como um instrumento capaz de interferir em favor das partes com direitos legais sobre a empresa minimizando o oportunismo, além de alinhar os interesses entre ambos, e os contratos que vigoram dentro da organização a fim de superar esses conflitos (CARVALHO, 2002; SILVEIRA, 2004).

### 2.5.2 Definição e histórico de Governança

A governança corporativa teve início nos Estados Unidos como forma de combater a expropriação dos acionistas pelos gerentes executivos, no fim dos anos 1980 e passou a ser fortemente difundida na década seguinte. Em outra perspectiva pode-se dizer que a governança iniciou em 1992 para traduzir as relações entre acionistas, auditores independentes e executivos de empresa liderados pelo Conselho de Administração (LODI, 2000). Em contrapartida conforme mencionado no capítulo anterior à governança corporativa está associada a um ideal em que este sistema poderia minimizar os conflitos e os custos de agência se transformando em uma governança contratual que minimizaria os custos de transação (RABELO; SILVEIRA, 1999).

A governança corporativa não pode ser explicada por apenas um conceito, mas por construções teóricas que envolvem vários campos do conhecimento. Desta maneira se torna uma mistura que não possui forma própria e tem esvaziado seu significado e sua identidade. Trata-se de um campo de estudo novo sem um conceito padrão, contudo se define como sistema de estruturas e processos para dirigir controlar corporações e prestar as devidas contas a respeito delas. Essa definição vem das raízes etimológicas de Governança – do verbo latino *gubernare*, que significa dirigir (BERNARDES; GONÇALVES, 2003; ALVARES; LANK, 2003).

O termo governança corporativa foi utilizado pela primeira vez para caracterizar a estrutura e o funcionamento da política corporativa. Entretanto seu conceito é bem mais antigo, deriva de uma analogia entre o governo das nações ou Estados e a própria governança corporativa (BECH, et al., 2002; KOSTYEK et al., 2007). O conceito da governança além de estar ligado as discussões sobre o Estado recebeu um enfoque maior se tornando uma forma de aperfeiçoamento da gestão, objetivando maior visibilidade e transparência na tomada de decisão tornando-a mais confiável (MELO, 1996; BERNARDES, 2003).

Por meio desta ótica a governança corporativa pode ser visualizada como uma forma de aperfeiçoamento da gestão e está conectada com as questões como a profissionalização da gestão, esforço das organizações em mostrar maior transparência com relação às ações desempenhadas pelos gestores. Portanto, é um conjunto de mecanismos que propõem amenizar o conflito entre agente e principal (BERNARDES, 2003).

O sistema de governança é uma estrutura de poder que dirigem os mecanismos por meio dos quais as companhias são administradas e controladas. Seus princípios podem ser aplicados a qualquer organização independente do seu porte, natureza ou tipo de controle, e tem se tornado cada dia mais comum na vida dos profissionais das empresas. Sua prática tem proporcionado o alinhamento de interesses, preservação do valor das empresas, facilitando o acesso a recursos e contribuído para a sua longevidade (ANDRADE; ROSSETTI, 2009; MENDES, 2010).

Vale destacar que a governança é o campo da administração que trata as relações entre direção, conselhos, acionistas e outras partes interessadas de uma empresa. Ela constrói os caminhos pelos quais os supridores de capital das corporações poderão se assegurar do retorno de seus investimentos. Seu papel é facilitar a relação de poder, desenvolvendo maneiras diferenciadas de comunicação e o distanciamento da propriedade/acionista. Seus princípios são compostos por justiça, transparência, prestação de contas, responsabilidade corporativa e social (SHLEIFER; VISHNY, 1997; LODI, 1998; OLIVEIRA, 1999; BERNHOEFT, 2001; GALLO, 2005; BORNHOLDT, 2005; LEONE, 2005).

Neste contexto, a governança corporativa tem por objetivo minimizar os problemas e conflitos, alinhando os interesses dos acionistas com os da corporação

propondo melhorias de controle que reduza os conflitos gerados na administração, fazendo que o relacionamento entre empresa e acionista se torne cada vez mais restrito (SOLOMON, 2004; BETCH, 2005; SILVEIRA, 2010).

Cabe ressaltar que sua definição tem se ampliado e está diretamente ligada a aspectos de cultura e ambiente. Por compreender e definir da melhor maneira relacionamentos e responsabilidades de acionistas, conselheiros e executivos, a governança corporativa visa impulsionar as empresas a terem o desempenho econômico como objetivo principal. Além de proporcionar um ambiente de controle balanceado pela distribuição de poder, que leva a uma qualidade de atitude e valores alinhando os pensamentos para o melhor desenvolvimento das organizações (MILLSTEIN, 1998; STEINBERG, 2003).

Um modelo de governança muito bem estruturado define claramente o papel de cada membro que faz parte da dinâmica e aperfeiçoa o processo decisório da alta gestão, em que se lida com os órgãos de governança, conselhos, comitês, regimentos internos e códigos de boas práticas. O importante é criar formas para que as decisões sejam tomadas no melhor interesse dos acionistas, conseqüentemente, no melhor interesse da empresa como num todo (BORNHOLDT, 2005; BERNHOEFT; GALLO, 2005).

Portanto, como resultado da implantação de um modelo de gestão que melhor se encaixe de acordo com a necessidade da empresa, espera-se que se concretize o alinhamento dos interesses e converta em possíveis reduções de custo e também no aumento do valor das empresas (SILVEIRA, 2004).

### 2.5.3 Órgãos e mecanismos de Governança Corporativa

A estrutura organizacional é composta pelo processo de identificar, analisar, ordenar e agrupar os recursos das empresas, além de estabelecer os níveis de decisão visando alcançar os objetivos da empresa (OLIVEIRA, 2006). Dentro das empresas familiares é de suma importância avaliar a sua estrutura organizacional para que a escolha da melhor gestão, visando sanar os problemas e alcançar os objetivos propostos.

Existem diversos instrumentos que podem auxiliar as empresas familiares a criar estruturas organizacionais capazes de gerenciar de forma mais eficaz os

mecanismos conflitantes que existem dentro dessas organizações (LODI, 1998; WERNER, 2005; LEONE; 2005). Esses instrumentos ajudam a solucionar esses e outros problemas encontrados nas empresas familiares, e nada mais são do que órgãos de governança estão ligados a diferentes esferas de poder, são eles:

O Conselho da Família: este conselho tem por objetivo criar um espaço para que as questões familiares ligadas ao negócio possam ser discutidas de forma organizada e estruturada alinhando as expectativas dos componentes em relação a organização (IBCT, 2009; SILVEIRA, 2010); o conselho é constituído pelos membros da família ou das famílias proprietárias e precisa ter interação com o conselho de administração e diretoria executiva; além disso precisa se fortalecer como família nas suas cumplicidades, valores e maneira de administrar as suas diferenças, levando em consideração a realização de cada integrante (BERNHOEFT E GALLO ,2003). Tem por objetivo também facilitar a comunicação entre os familiares, definir critérios para a escolha dos membros que farão parte do conselho, proteger o patrimônio e maximizar o retorno de investimentos agregando valor ao investimento, preservar os valores familiares, crenças e propósitos nas atividades da empresa (LODI, 2000).

O Conselho de Administração: toda sociedade deve ter um conselho de administração, eleito pelos sócios agregando todas as partes interessadas com objetivos sociais e de sustentabilidade a longo prazo. Toda a decisão deve estar baseada nos interesses da sociedade como um todo sem depender de quem indicou (IBGC, 2004). Enquanto os conselhos de família e societário definem as questões voltadas à família e ao patrimônio, o conselho de administração está relacionado com os negócios partindo de uma visão estratégica voltada para a gestão corporativa. Ele deve orientar os negócios, proteger os interesses, maximizar o capital, zelar pela manutenção dos valores, das crenças, definir as diretrizes e aprovar o planejamento estratégico da empresa (PASSOS et al., 2006). O conselho de administração é um órgão que representa os interesses dos acionistas e é responsável pela administração juntamente com a diretoria, cabe ao conselho delinear o planejamento enquanto a diretoria coloca e pratica as decisões (OLIVEIRA, 2006).

O Conselho de Sócios é um órgão que representa o controle do capital da empresa, serve também como um grande instrumento para administração das relações. Sua incumbência é proporcionar um fórum que represente e administre o grupo que

controla a gestão do capital bem como as participações da sociedade e avalie o desempenho das estratégias definidas (BERNHOEFT; GALLO, 2003). Além disso, o Conselho de Sócios também estabelece as principais diretrizes estratégicas para o de Administração e indica seus representantes para fazer parte do órgão. Esta estrutura formal permite que as diretrizes sejam encaminhadas a diretoria executiva e a gestão da empresa. Este Conselho realiza as avaliações a respeito do desempenho juntamente com o Conselho de Administração (PASSOS et al., 2006).

O Conselho Fiscal: é um órgão que tem por objetivo prestar contas aos acionistas da sua fiscalização da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração, oferece seu parecer quanto aos relatórios financeiros que são examinados pelo auditor externo. Além de fiscalizar este órgão tem o dever de verificar o cumprimento dos deveres legais e estatutários, acompanhar os trabalhos dos auditores internos e externos, e o comitê de auditoria caso exista. A sua atuação é muito importante, pois pode emitir opiniões e influenciar as decisões do Conselho de Administração (OLIVEIRA, 2006).

A Diretoria Executiva é formada pelo presidente (CEO) e demais gerentes ou diretores e está subordinada ao Conselho de Administração. Possui a função de executar as diretrizes fixadas pelo Conselho; tem o dever de prestar contas a respeito da sua gestão; implantar as estratégias aprovadas pelo Conselho; prestar lealdade a família e a sociedade; coordenar a gestão e os demais executivos; pautar por transparência na gestão divulgando as informações necessárias a todos interessados e seguir as normas, princípios e comportamentos direcionados pela família, demais sócios ou Conselho da Família (ÁLVARES , LANK; 2003).

Estes órgãos se apresentam como os principais dentro da governança corporativa e podem ser implantados de acordo com a necessidade da empresa familiar, eles podem ser implementados quando houver transição de mudanças; para simplificar o processo de governança ou mesmo distinguir os membros os membros dos Conselhos (ÁLVARES, LANK; 2003).

#### 2.5.4 Boas práticas de Governança

O código de melhores práticas é um projeto que tem como o objetivo o aperfeiçoamento da gestão de uma sociedade empresarial. Este código foi criado pelo

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e tem por objetivo indicar os melhores caminhos a serem seguidos para todos os tipos de sociedade, aumentando a sua valorização, melhorando o seu desempenho e facilitando o acesso ao capital com custos baixos (IBGC; 2009).

O código foi criado inicialmente voltado para o Conselho de Administração, com o objetivo de analisar as atribuições, composições e o funcionamento deste Conselho, seguindo as tendências mundiais. Ele acabou sendo revisado e aprimorado com o passar dos anos, tendo agora a sua quarta edição com um conteúdo voltado e baseado nos órgãos do sistema de governança corporativa. Este código reflete em informações que podem ser usadas na área empresarial de maneira rigorosa, a fim de esses princípios e práticas sejam disseminados. Além disso, este documento é uma referência na área de gestão por possuir um grande conhecimento e um alto nível técnico (IBGC, 2009).

O código ficou dividido em seis capítulos sendo eles: Propriedade (sócios), Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal, Conduta e Conflito de Interesses. Cada um desses capítulos trata das práticas fundamentais que o mercado utiliza, e este documento serve de apoio e motivação para a melhoria contínua, para promover um ambiente organizacional mais sólido e justo (IBGC, 2009). Desta forma as empresas familiares têm mais um instrumento a ser utilizado para solucionar os problemas na gestão e tornar os Conselhos mais eficientes.

#### 2.5.5 Governança Corporativa nas empresas familiares

A governança na empresa familiar teve o seu surgimento por meio do conceito de governança corporativa e sua relação entre a empresa, família, herdeiros e acionistas. Para Bornholdt (2005, p. 26), “[...] o sentido mais conhecido da governança corporativa se refere à relação entre a empresa, os acionistas, os mecanismos e os princípios que governam o processo decisório da gestão, principalmente em relação à proteção dos acionistas”. Este tipo de governança tem o intuito de revelar a importância da utilização de sistemas e métodos na tomada de decisões de uma empresa, para que todos que participam do processo de tomada de decisão saibam que elas estão sendo tomadas conforme sistemas estabelecidos.

A governança corporativa da empresa familiar vai muito além da administração do sistema família, sociedade e empresa, seu modelo se diferencia daquele exercido em outros tipos de organizações, pois reflete as mudanças nos negócios, e as mudanças que acontecem dentro da família proprietária da empresa. (WARD, 2005). Dentro dos negócios familiares a governança está ligada as questões emocionais e se dá com base por um conjunto de normas e regras objetivada a partir dos sistemas de família, propriedade e gestão e pelos diferentes sentimentos que agregam as conquistas individuais e coletivas (BORNHOLDT, 2005; BERTIN, 2007).

Dentro da sociedade familiar o controle é centralizado e isto faz com as decisões estratégicas sejam tomadas de maneira mais fácil. Para que haja confiança na família é preciso que o sistema funcione bem, pois uma boa dinâmica familiar torna-se uma vantagem perante as outras empresas. Essas vantagens administrativas trazem benefícios econômicos e o desempenho da empresa refletirá na necessidade de mudança e adaptação, desafio enfrentado por todas as empresas familiares (WARD, 2005).

No sistema familiar a participação dos sócios exerce influência de tal maneira que a família atua como um agente de decisões. A governança tem o papel de permitir transparência e incentivar a parceria no sistema com um todo, promovendo estratégias mais produtivas no longo prazo. Com o intuito de criar limites e definir a separação dos poderes, na empresa familiar ela atua na criação de procedimentos e práticas que possibilitam a consulta entre proprietários, membros do conselho e executivos a fim de trocar ideias, alinhar os interesses e objetivos facilitando a tomada de decisão (PASSOS et al., 2006).

A lógica das empresas familiares acrescenta desafios à tradicional governança corporativa. São empresas mais complexas no atendimento aos interesses da família, da alta gestão, dos diretores, ainda mais, quando os membros da família sobrepõem funções dentro da empresa. Os objetivos econômicos podem não estar alinhados com objetivos da família. Uma empresa tipicamente familiar apresenta condições de transgredir os elementos nos quais se pauta a tradicional governança corporativa (MUSTAKALLIO et al., 2002).

A governança corporativa mesmo não se baseando em problemas das empresas familiares se mostra como uma solução para os conflitos dentro dos relacionamentos e na esfera do poder. A governança ganhou tanta evidência quanto nas

outras organizações e as suas boas práticas nas empresas estão ganhando cada vez mais espaço principalmente nas empresas de grande porte (BORNHOLDT, 2003; ANDRADE, ROSSETTI, 2004).

De acordo com Melin e Nordqvist (2000) as empresas familiares tendem a utilizar os mecanismos de governança corporativa para o estabelecimento de conselhos, entretanto a efetividade do conselho depende da sua estrutura, que por diversas vezes gera um ambiente informal para o processo de tomada de decisão como, por exemplo, reuniões de família. Quando existem agentes externos no conselho, suas contribuições se tornam limitadas pela influência dos membros da família que possuem mais voz ativa perante as decisões nos encontros informais.

Na gestão da empresa familiar a participação ativa dos proprietários é muito importante para que a governança seja mais efetiva. A participação da família estabelece os valores, a visão e os objetivos da empresa. Essa participação organiza as metas financeiras e as expectativas de desempenho que guiam as decisões do conselho e da diretoria executiva. Os proprietários fornecem também uma visão geral da empresa que geralmente define uma estratégia comercial. Isso esclarece e concentra os objetivos ajuda a definir limites estratégicos adequados para as decisões do conselho e da diretoria executiva. É essencial que exista um entendimento compartilhado da separação de funções dos donos, do conselho e da diretoria é importante também para governança eficiente da empresa familiar, principalmente pelo fato dos membros familiares poderem assumir mais de uma função, como proprietários e executivos (IBGC, 2006).

Segundo Mustakallio et al. (2002), a estrutura de governança pode ser dual para as empresas familiares, além de possuir mecanismos formais recomendados pela própria governança considerada como algo contratual, é proposta uma gestão relacional. Essa governança relacional proporciona a utilização de mecanismos informais para incentivar o compartilhamento de informações e ajuda a reduzir os conflitos existentes. Dessa forma a governança contratual se mostra eficiente em aumentar a qualidade das decisões estratégicas e a relacional propõe um maior comprometimento dos gestores principalmente na tomada de decisão.

As empresas familiares possuem cinco características que testificam a necessidade das práticas de governança serem desenvolvidas, tais como: uma perspectiva de longo prazo; uma clara identidade; possibilidade de um reunião do

conselho com a participação de acionistas familiares; risco de conflitos entre os membros da família e a necessidade de sistemas formais a partir de uma gestão fundamentada no controle familiar. Essas características comprovam a necessidade de compor um conselho familiar, conselho administrativo e uma diretoria executiva (BERTIN; 2007).

Vale destacar que as empresas familiares por possuírem suas peculiaridades, têm a necessidade de elaborar um programa de governança que seja adequado para suas necessidades, e o mesmo precisa garantir a defesa de todos que estão nele envolvidos. Desta forma a governança precisa ser prudente, pois o trabalho realizado com membros da família gera conflitos entre os gestores, familiares e herdeiros que podem prejudicar o desenvolvimento da gestão (CASILLAS; DÍAZ; VÁZQUEZ, 2007).

Diante disso para a implementação de um sistema de governança na empresa familiar sem grandes riscos é necessário que o processo seja baseado num planejamento estratégico, pois este vem se tornando cada vez mais importante e tem por objetivo visar o futuro da empresa e da família que a administra. Com base naquilo que foi planejado, a família gestora, possui maior facilidade para executar os processos, controlar seus custos e o desenvolvimentos dos projetos colocando em prática tudo que foi avaliado no planejamento (BORNHOLDT, 2005; CAVE, 2009).

Além disso, é preciso que a gestão seja eficiente, neste contexto vale ressaltar a importância da função do controle familiar. Para isso é de suma importância criar o conselho familiar que é composto por membros da família que se reúnem e discutem políticas e mecanismos capazes de enfrentar os diferentes problemas e desafios que possam ocorrer por causa dos conflitos entre os objetivos empresariais e familiares. O conselho da família nada mais é do que um órgão deliberativo que administra o dia a dia das famílias empresárias e a escolha dos conselheiros obedecem a critérios associados a participação de capital nas empresas (BORNHOLDT, 2005; CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007).

Desta forma se as empresas familiares escolherem um modelo que mais se encaixa com a sua necessidade, desenvolver este modelo de forma eficaz e correta, controlando, acompanhando e trabalhando em conjunto com o conselho ou equipe diretora ela estará alinhando-se ao caminho mais adequado da gestão organizacional e otimizará a administração tanto no âmbito empresarial quanto no familiar, reduzindo os

conflitos e proporcionando uma gestão mais equilibrada com o foco nos objetivos da empresa como num todo (FREITAS, 2009).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são a demonstração de como o problema identificado será abordado. É de suma importância ter uma metodologia clara e bem definida, pois para a pesquisa científica isso se torna indispensável para o alcance dos objetivos desejados.

“A metodologia pode ser definida como sendo procedimentos e regras utilizadas por determinado método científico, com a finalidade de se chegar aos objetivos propostos na investigação de determinado fenômeno” (RICHARDSON, 1999).

Desta forma serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na composição da pesquisa bem como o seu processo de construção para a execução deste trabalho.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Roesch (1999, p. 126) afirma que: “O delineamento da pesquisa determina então quem vai ser pesquisado e quais questões serão levantadas”.

A pesquisa pode ser considerada uma atitude e uma prática teórica em que existe a busca constante que define de maneira particular o processo inacabado e permanente. É uma atividade que aproxima a realidade combinando teoria e dados. E possui como objetivo descobrir respostas para os problemas por meio de procedimentos científicos (MINAYO, 1993; GIL, 1999).

A pesquisa utilizada para embasar este estudo quanto aos fins de investigação será descritiva. Esta pesquisa tem como objetivo descrever de forma minuciosa as características de fenômenos, experiências ou situações relacionando as variáveis dentro do estudo analisado. “A pesquisa descritiva procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com um fenômeno ocorre, sua relação e conexão, com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-lo”. (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 49).

O que justifica a escolha dessa pesquisa é em razão que a pesquisadora ao final deste estudo terá o propósito de descrever como a estrutura da governança corporativa pode auxiliar as empresas, melhorar a gestão, administrar os conflitos e tornar o seu desempenho interno cada vez mais eficiente.

Quanto aos meios de investigação para este estudo foram utilizadas pesquisas bibliográficas. Esta pesquisa se baseia nos conhecimentos bibliográficos, como livros ou informações eletrônicas e tem por objetivo colocar o pesquisador diante daquilo que já foi produzido e registrado a cerca do teu tema de pesquisa. É o tipo de pesquisa na qual o pesquisador busca informações em materiais já publicados como fontes impressas ou eletrônicas (livros, artigos, periódicos), ou na literatura cinza as informações que necessita para desenvolver uma determinada teoria (GIL, 1991; JUNIOR, 2008).

O que justifica o emprego desta pesquisa é a necessidade de buscar mais conhecimentos em estudos e em autores que são referência dentro dos assuntos abordados, e também de proporcionar maior envolvimento da pesquisadora com o tema abordado, a fim de organizar as informações presente na literatura que servem de base para a conclusão do estudo.

### 3.1 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO

Ao realizar a pesquisa foram encontrados 38 artigos foram separados por palavras chaves (governança corporativa, empresa familiar, governança na empresa familiar), somente 26 apresentam conteúdos a respeito da governança na empresa familiar. Dos 47 trabalhos encontrados no ANPAD e IBICT que foram separados por palavras chaves (governança corporativa, empresa familiar, governança na empresa familiar), apenas 22 tratavam da governança na empresa familiar.

Cabe ressaltar que as bases de dados selecionados para seleção desses materiais compõem o universo de 26 artigos e 22 trabalhos que tratam do conteúdo sobre a governança nas empresas familiares.

Ao analisar os 26 artigos e 22 trabalhos foi possível identificar que nem todos apresentavam a descrição dos casos que tratava da governança nas empresas familiares. Neste contexto foi necessário estabelecer uma amostra. A escolha de realizar uma amostragem surgiu devido a fatores econômicos, em relação ao tempo, e a utilização de recursos estatísticos que se tornam difíceis em uma amostra total da população.

Desta maneira foram selecionados 13 trabalhos que apresentavam o assunto de maneira completa e objetiva para a construção da apresentação e análise dos dados.

Dentre esses 13 trabalhos identificados, foram encontrados 16 estudo de casos que tratavam a respeito da governança corporativa na empresa familiar.

### 3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa possui informações provenientes de dados secundários, coletados por meio das pesquisas bibliográficas. Dados secundários são dados existentes que já foram tabulados ou analisados e estão a disposição do pesquisador para servir como base para outros estudos. Além disso, possibilitam a resolução dos problemas e exploram diferentes áreas onde os problemas não se fixaram totalmente(MARCONI; LAKATOS, 2000).

Para o procedimento de coleta de dados foi realizado um levantamento de dados por meio de pesquisas em livros, revistas, internet, artigos, publicações sites como Google Acadêmico, AMPAD, IBICT, em que foram extraídas as informações necessárias que foram avaliadas e analisadas para compor o estudo da pesquisa. Para Gil (1999, p.158) “as fontes escritas na maioria das vezes são muito ricas e ajudam o pesquisador a não perder tanto tempo na hora da busca de material em campo, sabendo que em algumas circunstâncias só é possível a investigação social atreves de documentos.

Em relação à técnica de coleta de dados, cabe ressaltar que foi utilizada a análise de conteúdo, pois foram analisados os resultados e conclusões dos trabalhos coletados. E estes serviram de objeto de análise do presente estudo que consistiu em um conjunto de informações coletadas, organizadas, categorizadas e analisadas. “A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema” (VERGARA, 2005, p. 15).

Desta forma neste estudo foram utilizados os resultados e as conclusões dos trabalhos identificados, para que houvesse a compreensão de como ocorreu a utilização da governança corporativa nas empresas familiares entre os anos de 2003 a 2013. Com isso foi observado o que as empresas possuíam em comum e quais as divergências apresentam como forma de apresentar um trabalho único contendo as diferentes experiências identificadas na literatura.

### 3.3 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Na literatura existem diferentes abordagens da pesquisa que podem ser: quantitativa ou qualitativa. Neste estudo foi utilizada uma abordagem qualitativa para análise dos dados, por se tratar de uma pesquisa descritiva e também por possuir muitos estudos sobre o assunto. A pesquisa qualitativa compreende um conjunto de técnicas de interpretação que tem por objetivo descrever e interpretar os componentes de um sistema, traduzindo e expressando o sentido dos fenômenos sociais (MAANEM, 1979).

Segundo Manning (1979) “o trabalho de descrição fundamental em um estudo qualitativo, pois é por meio dele que os dados serão coletados”. A pesquisa qualitativa permite que hipóteses ou problemas sejam analisados, e que haja interação entre certas variáveis que auxiliam a compreensão e a classificação dos problemas (OLIVEIRA, 2002).

Neste trabalho o processo de análise de dados aconteceu por meio da análise de conteúdo, que consistiu na leitura dos materiais coletados como resultados e conclusões dos trabalhos identificados. Durante o processo de análise realizada por meio da leitura foi possível identificar as variáveis que puderam responder a problemática deste trabalho. Vale mencionar que a opinião dos autores dos trabalhos foi de suma importância para compreender a dinâmica e os detalhes do processo de utilização da governança corporativa nas empresas familiares.

Assim o constante resgate dos conteúdos desses autores foi realizado durante todo o processo de transcrição dos casos e das análises.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta os resultados obtidos quanto ao processo de coleta de dados realizado na pesquisa. Neste processo foi utilizada a análise de conteúdo para obter as informações necessárias para responder os objetivos da pesquisa. Foram selecionados alguns trabalhos para a realização da análise dos resultados e das conclusões, e essas informações retiradas foram organizadas em planilhas para melhor visualização e contextualização das informações. Os dados coletados foram divididos em categorias e analisados categoria por categoria.

As seções a seguir apresentam inicialmente o perfil das empresas em estudo, logo após a cultura organizacional; os tipos de gestão encontrados; os líderes e suas características; os motivos para a implementação da governança; os modelos e mecanismos de governança; os ganhos obtidos com a implementação da governança e por fim a síntese da discussão dos resultados referente às categorias analisadas.

### 4.1 CATEGORIAS DE ANÁLISES

As análises realizadas nos estudos de caso foram divididas em grupos para que a sua compreensão fosse mais clara e objetiva. Cada item de avaliação será seguido por uma tabela contendo as informações da análise e a explanação dos resultados obtidos.

#### 4.1.1 Perfil das empresas

O objetivo desta seção é apresentar o perfil das 13 empresas encontradas na literatura. As variáveis analisadas foram localização; área de atuação; fundação; número de funcionários; quantidade de membros da família; e em qual geração se encontram. Os dados estão dispostos no quadro 03 segundo cada categoria analisada.

Quadro 4 Perfil das empresas

Caso	Autor	Localização	Atuação	Fundação	Nº func.	M./fam.	Gerações
1	Junior 2006	São Paulo	Fabricação de alimentos	1980		2	2ª
2	Lima 2012	Minas Gerais	Jóias, Imobiliário, Comércio, Indústria e Serviços.	1960		7	3ª
3	Machado 2007	São Paulo	Caixas de papelão e embalagens	1981	1400	6	2ª
4	Campos 2006	Bahia	Incorporação imobiliária e Construção Civil	1989	155	6	2
5	Pina 2011	Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia.	Compra e venda de máquinas, peças e equipamentos industriais e serviços.	1977	150	5	2ª
6	Fossa 2012	Rio Grande do Sul	Bebidas	1924	680	3	3ª e 4ª
7	Benetti 2012	Rio Grande do Sul	Materiais de construção	1975	100	4	1ª
8	Machado, Teixeira e Silva 2012.	Rio Grande do Sul	Serviços de tecnologia de comunicação	1986	4	5/1M	2ª
9	Junior 2006	São Paulo	Brinquedos	1970	95	5/2M	2ª
10	Junior 2006	São Paulo	Setor de Imóveis	1980	1160	7/2M	2ª
11	Aragão, Camera, Melo, 2013.	Rio de Janeiro	Setor alimentício	1969		3	1ª/2ª
12	Araújo; Cabral; Santos; Pessoa; Roldan, 2013.	Ceará	Indústria de lingerie	1968	250	5	2ª/3ª
13	Araújo; Cabral; Santos; Pessoa; Roldan, 2013.	Bahia, Pernambuco, Ceara.	Prestação de Serviços	1979	5000	2	2ª
14	Holanda, Junior, 2013.	Rio de Janeiro	Conserto de bombas e injeções	1987	43	3/1M	1ª
15	Oliveira, Álvares, Santos, Pimentel, 2009.	São Paulo	Setor de autopeças.	1920		4	3ª
16	Pires, 2010	Minas Gerais	Setor de transporte de cargas.	1966	400	5	2ª

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

O Quadro 04 apresenta que a maioria das empresas estão localizadas na área Sudeste do Brasil e contam com um número de funcionários que vão desde 43 a 1400 funcionários, demonstrando que o estudo é composto por empresas de pequeno a grande porte.

Outro fator importante é que as empresas em estudo, na sua maioria estão há muito tempo no mercado, possuindo credibilidade e experiência, as que se destacam quanto a tempo de atuação são: do setor de autopeças (94 anos), de bebidas (90 anos) e joias/setor imobiliário (54 anos) apresentando mais que 50 anos de atuação.

Cabe ressaltar que a maioria das empresas apresentam poucos membros da família atuando de forma efetiva na gestão, e dentre esses, poucas são as mulheres que exercem algum tipo de atividade. É possível observar que as empresas do setor de joias/imobiliário, caixas de papelão e construção civil apresentam o maior número de membros da família, entre seis e sete. Sobre outro aspecto apenas quatro empresas apresentam membros do sexo feminino são elas: do setor de tecnologia e comunicação; imóveis; brinquedos e consertos de bomba de injeção. Esta situação demonstra que as mulheres não tem tanta abertura para participar da gestão das famílias, que pode ser ocasionado pela tradicional gestão ou mesmo, por existir uma forte preferência dos pais pelos filhos homens para assumir os negócios e dar continuidade na gestão.

Outro ponto bastante interessante são as gerações de cada empresa, de acordo com o quadro é possível identificar que nove das dezesseis empresas apresentam a segunda geração à frente da administração das empresas. Em contrapartida apenas três se encontram na terceira geração, duas ainda se apresentam na primeira geração e duas encontram-se em fase de transição entre duas gerações (1<sup>a</sup>/2<sup>a</sup> e 2<sup>a</sup>/3<sup>a</sup>). Estes dados sobre as gerações demonstram que a segunda geração é a que mais consegue se manter a frente das empresas, mantendo uma administração mais consolidada e dando melhor continuidade nos negócios familiares, se destacando das outras gerações e mantendo os negócios ativos por mais tempo.

Uma característica interessante é a área de atuação das empresas, conforme o Quadro 04 apresentada é possível notar que as empresas estão presentes nos diferentes ramos de atuação desde a fabricação de alimentos, setor imobiliário, bebidas, prestação de serviços até a área de comunicação e transporte de cargas. E cada uma das empresas na sua maneira, vem sobrevivendo ano após ano mesmo enfrentando concorrentes e diversos outros problemas.

Assim este Quadro 04 proporcionou entender melhor o perfil das empresas em estudo apresentando a sua localização, sua área de atuação, seus membros entre outras informações que compõem a estrutura do estudo, para melhor visualização e

entendimento de quem são essas empresas e como as variáveis de estudo atuam em cada uma delas.

## 4.2 Governança Corporativa

Esta seção tem por objetivo apresentar as categorias analisadas que possuem relação com os processos de implementação da governança corporativa. Cada categoria compõe a análise e verificação de como ocorre o processo de implementação, por quais motivos e quais seus benefícios.

### 4.2.1 Cultura Organizacional

Esta seção tem por objetivo apresentar os principais componentes da cultura organizacional em cada empresa em estudo. Foram identificadas várias características que compõem a estrutura organizacional permitindo a compreender como cultural se desenvolve em cada empresa analisada. Os dados podem ser encontrados no Quadro 5 conforme a categoria analisada.

Quadro 5 Cultura organizacional

Caso	Autor	Localização	Atuação	Cultura
1	Junior 2006	São Paulo	Fabricação de alimentos	Conflitos de interesses
2	Oliveira, Álvares, Santos, Pimentel, 2009.	São Paulo	Setor de autopeças.	Igualdade de oportunidades entre familiares e não familiares. Valor da família, papel dos herdeiros.
3	Machado 2007	São Paulo	Caixas de papelão e embalagens	Cultura organizacional em desarmonia devido as incorporações das empresas.
4	Campos 2006	Bahia	Incorporação imobiliária e Construção Civil	Tradicional, funcional onde existe dependência do topo da hierarquia.
5, 6 e 7	Pina 2011 e Fossa 2012. Benetti, 2012.	Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia / Rio Grande do Sul.	Compra e venda de máquinas, peças e equipamentos industriais e serviços. E setor de bebidas. Materiais de construção	Interesses da família, da empresa. Busca a excelência constante, além de ser baseada nos interesses da família e empresa.
8	Machado, Teixeira e Silva 2012.	Rio Grande do Sul	Serviços de tecnologia de comunicação	Decisões são tomadas em conjunto pelos gerentes

Continuação

continuação

9	Junior 2006	São Paulo	Brinquedos	Decisões centralizadas nos fundadores
10	Junior 2006	São Paulo	setor de Imóveis	Relações de poder equilibradas
11	Aragão, Camera, Melo 2013	Rio de Janeiro	Setor alimentício	Tradicional e fechada
12 e 13	Araujo; Cabral; Santos; Pessoa; Roldan, 2013	Ceará. Bahia, Pernambuco	Indústria de lingerie. Prestação de Serviços.	Princípios e Valores da empresa/família. Responsabilidade Social.
14, 15 e 16	Holanda, Junior; 2013. Pires, 2010. Lima, 2012	Rio de Janeiro, Minas Gerais.	Conserto de bombas e injeções. Setor de transporte de cargas. Jóias, Imobiliário, Comércio, Indústria e Serviços.	Baseado nos princípios e valores da família/empresa. Aprimoramento contínuo, desenvolvimento de pessoas, processos e tecnologias, além dos valores da família e o compartilhamento de experiências.

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

O Quadro 05 apresenta as principais características da cultura organizacional de cada empresa em estudo. É possível perceber que algumas empresas por apresentar as mesmas características culturais foram divididas em alguns grupos, permitindo perceber que muitas delas se encontram em patamares culturais muito parecidos.

A cultura organizacional é importante para qualquer empresa principalmente para a familiar, ela pode ser definida pela forma de pensar a realidade e envolve as experiências, significados, valores e compreensões relacionadas com o meio ambiente e que são repassadas e compartilhadas (ALVESSON, 1993). É possível observar que na análise realizada a maioria das empresas possuem seus valores baseados nos interesses e valores da família, eles norteiam a empresa como um todo e prevalecem perante os outros aspectos na tomada de decisão e na definição das principais estratégias. Dentre o total de casos 8 deles apresentam estas características como principais além da busca pela eficiência e aprimoramento contínuo e o compartilhamento de experiência. Os demais casos apresentam a cultura baseada no topo da hierarquia, no processo de melhoria contínua e também nas relações equilibradas de poder.

Dentro das empresas familiares a cultura se concentra na figura de seu fundador, que coloca seus próprios valores e comportamentos e os da família na empresa e nos negócios (DYER, 1986). Ela faz com que as empresas familiares se diferenciem

das demais empresas, pelos seus valores típicos, que servem como base para a família empresária. Ela por sua vez detém o controle acionário, bem como as posições mais importantes nas empresas; para estabelecer o comando e as regras da empresa, utilizam como base a satisfação e o desejo da família (HOFSTEAD, 1991).

O Quadro 05 mostra que os casos 4, 9, 11 possuem este perfil de uma cultura centralizada no papel do fundador ou de seus sucessores. No caso 4 e 9 a estrutura se mostra tradicional e existe uma total dependência dos membros da organização em relação ao topo da hierarquia, ou seja, o topo é quem toma as decisões finais e guia a empresa para os caminhos determinados. No caso 11 a estrutura também se mostra tradicional e fechada no qual existe forte resistência principalmente no âmbito de mudanças e o poder totalmente centralizado na hierarquia da empresa.

A cultura é muito importante para a gestão das empresas, pois tanto as estratégias e os objetivos quanto a maneira de gerenciar e o comportamento são influenciados pelos elementos da cultura (SCHEIN, 2001). Principalmente nas empresas familiares que constantemente enfrentam os problemas de interesses e não existe a separação entre interesses familiares de interesses profissionais. Isto pode ser comprovado nos casos 1 e 3 em que as empresas enfrentam conflitos de interesses, tanto entre os membros das famílias quanto a interferência de terceiros, estes conflitos ocasionam dificuldades e divisões na gestão prejudicando os esforços em alcançar os verdadeiros objetivos da empresa e interferem no seu desenvolvimento.

Em contrapartida os casos 2, 8, 10 mostram outras perspectivas a respeito da cultura organizacional das empresas em estudo. Elas apresentam características mais positivas em relação as suas estruturas culturais em que existem oportunidades iguais para os membros das famílias exercerem a gestão. Além disso, as decisões são tomadas em conjunto e as relações de poder são distribuídas de maneira equilibrada para que a gestão seja mais eficaz. Essas empresas refletem uma cultura organizacional mais ampla e moderna, em que os seus objetivos englobam as empresas como um todo, e existe a divisão de poder e de responsabilidades para que cada um possa exercer devidamente o seu papel.

Assim cada empresa possui a uma cultura de acordo com a sua história, estrutura e objetivos, é possível observar que a maioria das empresas ainda possuem uma cultura muito ligada aos valores e interesses da família e desta maneira acabam

enfrentando diversos problemas como os conflitos de interesses que dividem a gestão e prejudicando o bom funcionamento da administração. Mas mesmo em meio a estas adversidades poucas empresas conseguem se destacar adotando uma cultura mais preocupada em equilibrar as relações de poder, tomar decisões em conjunto e propor a igualdade de oportunidade entre os membros das famílias.

Desta forma é de suma importância analisar e estudar a cultura das empresas familiares, porque por inúmeras vezes ela pode se tornar um problema ou dificuldade para a implantação de mudanças. É difícil compreender a cultura de uma empresa sem conhecer o meio que ela está inserida, pois todo ser humano é socializado pelo meio que está inserido (HOFSTEDE, 1994).

#### 4.2.2 Tipos de gestão

O objetivo desta seção é identificar o tipo de gestão que caracteriza cada empresa em estudo, levando em consideração a sua estrutura. Os dados obtidos estão dispostos no Quadro 06 e alguns deles estão apresentados em grupos por apresentar as mesmas características de gestão.

Quadro 6 Gestão

Caso	Autor	Localização	Atuação	Gestão
1,2,3	Junior 2006, Aragão, Camera, Melo 2013, Araújo; Cabral; Santos; Pessoa; Roldan, 2013	São Paulo/ Rio de Janeiro/ Bahia, Pernambuco e Ceará.	Fabricação de alimentos, setor alimentício e prestação de serviços.	Societária
4,5,6	Lima 2012, Pina 2001, Pires 2010.	Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia.	Jóias, imobiliário, comércio, indústria e serviços, compra e venda de máquinas peças e equipamentos. Setor de transporte de cargas.	Baseada na sociedade entre irmãos.
7	Machado 2007	São Paulo	Caixas de papelão e embalagens	Baseada nas diretrizes definida pelo Conselho de Administração
8	Campos 2006	Bahia	Incorporação imobiliária e Construção Civil	Estilo compartilhado sem ausência de poder centralizado possui Conselho de Família.
9	Fossa 2012	Rio Grande do Sul	Bebidas	Baseado pelas diretrizes definidas pelo Conselho
10	Benetti 2012	Rio Grande do Sul	Materiais de construção	Concentração do poder entre os sócios no qual cada um tem sua visão e suas atribuições e responsabilidades definidas.

Continuação

Continuação

10	Benetti 2012	Rio Grande do Sul	Materiais de construção	Concentração do poder entre os sócios no qual cada um tem sua visão e suas atribuições e responsabilidades definidas.
11,12	Machado, Teixeira e Silva 2012, Oliveira, Álvares, Santos, Pimentel, 2009	Rio Grande do Sul, São Paulo.	Serviços de tecnologia de comunicação, Setor de autopeças.	Familiar, baseada nas características e mecanismos de governança.
13	Junior 2006	São Paulo	Brinquedos	Fundadores, centralizada, mas em processo de transição para a 2ª geração
14	Junior 2006	São Paulo	Setor de Imóveis	As decisões são tomadas pela 2ª geração orientada pela 1ª
15	Araújo; Cabral; Santos; Pessoa; Roldan, 2013.	Ceará	Indústria de lingerie	Societária com porcentagem igual para cada sócio
16	Holanda, Junior, 2013	Rio de Janeiro	Conserto de bombas e injeções	Centralizada nas diretrizes estabelecidas pelos pais

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

A gestão é a maneira ou caráter especial que um gestor introduz os pensamentos, modo de proceder no ambiente de trabalho, que seja capaz de promover a manutenção e desenvolvimento das empresas em ambientes de negócios. As empresas precisam que o fluxo de informações seja livre e que haja a capacidade intelectual dos indivíduos em responder de forma rápida as constantes mudanças. Desta forma é necessário que os gestores saibam promover as ações transformadoras para conduzir a empresa de maneira eficaz e obter sucesso nos negócios (DRUCKER, 1996; ROBBINS, 2000).

Com as análises realizadas nos 16 estudos de caso é perceptível que cada empresa constitui a gestão baseada na sua estrutura, cultura organizacional e na hierarquia já formada. Nos casos de 1 a 3, 4 a 6, 10 e 15 pode-se observar que a estrutura de gestão é definida como societária devido à formação das empresas serem por sociedade tanto entre pais e filhos, como entre irmãos, e podendo ser até entre gerações diferentes. As sociedades têm o poder centralizado de maneira que são elas que definem as diretrizes a serem seguidas e tomam todas as decisões da empresa.

A influência que o fundador exerce sobre a gestão dos negócios se torna umas das principais características da empresa familiar. A administração familiar requer regras próprias e muito diferentes que precisam ser observadas em relação às outras empresas e o seu desenvolvimento (DRUCKER, 1995). Diante desses pressupostos observando o

quadro 06 é possível identificar nos casos 13,14 e 16 empresas que tem a sua gestão baseada na influência dos fundadores, que tomam as decisões finais e centralizam o poder. Essas empresas têm os fundadores muito presentes em toda a estrutura de gestão, e possuem um papel forte e de destaque perante os outros membros da empresa, seja pela experiência, conhecimento do negocio ou mesmo por representar equilíbrio.

Os gestores tentam resolver os diversos problemas pensando e idealizando modelos para a sua gestão. Esses modelos nada mais são que imagens intelectuais sobre as quais se desenvolve o conhecimento obtido de um trabalho específico ou não e da seleção de características da realidade em análise (GUERREIRO, 1989). Desta forma para alcançar sucesso em seus propósitos, o gestor precisa estabelecer um modelo para a sua gestão, no qual conduzirá sua equipe a chegar até o seus objetivos por meio de ações por ele consolidadas (CORNACHIONE, 2001).

As maiorias das empresas em estudo não utilizam nenhum modelo específico de gestão, apenas desenvolvem a sua gestão conforme a estrutura e a cultura organizacional. Mas neste mesmo estudo os casos 13,14 e 16 se apresentam como exceção por utilizarem alguns modelos e mecanismos de governança corporativa para estruturar sua gestão. Esses modelos ainda estão em fase inicial, mas fica evidente a necessidade de utilizar a governança como um meio para melhorar, organizar e estruturar a gestão.

Desta forma entende-se que a gestão é muito importante para compor a estrutura da empresa, principalmente na familiar em que é necessário separar os diversos interesses e estabelecer políticas que estejam de acordo com os propósitos da família. A análise desta categoria permitiu compreender como as empresas familiares em estudo definem a sua gestão, e evidenciou a necessidade da utilização da governança corporativa mesmo que inicial e para poucas empresas como uma forma de melhorar a gestão familiar.

#### 4.2.3 Líderes e suas características

O objetivo desta seção é apresentar os dados analisados e identificados, sobre quem são os líderes e quais as características esses líderes possuem dentro das empresas em estudo.

Quadro 7 Características de liderança

Caso	Autor	Localização	Atuação	Líder
1	Junior 2006	São Paulo	Fabricação de alimentos	Conselho Societário que define as diretrizes.
2	Lima 2012	Minas Gerais	Jóias, Imobiliário, Comércio, Indústria e Serviços.	Conselhos (sócios) que definem as estratégias
3	Machado 2007	São Paulo	Caixas de papelão e embalagens	Conselho de Administração (sócios) que define as estratégias para toda a empresa
4	Campos 2006	Bahia	Incorporação imobiliária e Construção Civil.	Fundador experiente, com a função de apoiar, monitorar e direcionar as decisões.
5	Pina 2011	Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia.	Compra e venda de máquinas, peças e equipamentos industriais e serviços.	Conselhos (sócios)
6	Fossa 2012	Rio Grande do Sul	Bebidas	Conselho
7	Benetti 2012	Rio Grande do Sul	Materiais de construção	Fundador (um dos sócios) que toma as decisões.
8	Machado, Teixeira e Silva 2012.	Rio Grande do Sul	Serviços de tecnologia de comunicação.	Proprietária, no qual está centralizado o poder.
9	Junior 2006	São Paulo	Brinquedos.	Liderança baseada na fundadora.
10	Junior 2006	São Paulo	Setor de Imóveis	O fundador exerce a liderança.
11	Aragão, Camera, Melo 2013.	Rio de Janeiro	Setor alimentício	Sócio majoritário quem toma as decisões.
12	Araújo; Cabral; Santos; Pessoa; Roldan, 2013.	Ceará	Indústria de lingerie	Sócios em conjunto.
13	Araújo; Cabral; Santos; Pessoa; Roldan, 2013.	Bahia, Pernambuco, Ceará.	Prestação de Serviços	Diretor Executivo (um dos sócios).
14	Holanda, Junior, 2013	Rio de Janeiro	Conserto de bombas e injeções	Os próprios sócios.
15	Oliveira, Álvares, Santos, Pimentel, 2009	São Paulo	Setor de autopeças	Programas de identificação e liderança, pois não existia alguém em destaque.
16	Pires, 2010	Minas Gerais	Setor de transporte de cargas	Compartilhada pelos sócios e centralizadora.

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

O Quadro 07 apresenta os dados referente aos líderes de cada empresa em conjunto com as suas características. Pode ser observado que os líderes vão desde o fundador, os sócios, até os conselhos e a equipe diretiva. Os líderes possuem um papel de grande importância tanto na formação dos padrões culturais quanto na execução de uma gestão eficaz. O líder transmite sua visão do mundo, seus valores e suas crenças na conduta e nos papéis que a empresa deve desempenhar, formando modelos e definindo as ações com o intuito de envolver os membros (TAVARES, 1991).

É possível identificar que algumas empresas têm como líderes o seu próprio fundador que exerce a maior influência, define as estratégias e como a empresa deve seguir para desempenhar e alcançar os objetivos. Os casos 4, 5, 7, 9,10 apresentam como líder seus fundadores que se encontram no topo da hierarquia e desempenham um papel fundamental na empresa, exercendo uma liderança forte, e dominam com maior parcela o poder e a tomada de decisão.

De acordo com estes dados cabe ressaltar que o fundador ainda exerce uma influência bastante significativa nas empresas, mesmo com a mudança de gerações e a renovação de ideias e de estruturas gerenciais, o fundador ainda possui representatividade tanto pela experiência quanto pela visão de negócio que gera equilíbrio e segurança para os demais membros da empresa. Desta maneira ele se torna peça chave para promover a continuidade e treinamento dos seus sucessores que terão a incumbência de dar seguimento nos negócios e aumentar a longevidade da empresa.

Cada fundador se torna peça chave no desenvolvimento da cultura e da gestão das empresas, pois ele influencia a maioria dos mecanismos de socialização, se consolidando por meio de recompensas, formas de distribuição dos investimentos e estratégias no qual transmite suas ideias, concepções e pressupostos das empresas (SCHEIN, 1992).

Além da liderança dos fundadores a sociedade também aparece em evidência como o Quadro 07 apresenta. Dentre o total de casos os de número 11, 12, 13,14 e 16 se apresentam com uma liderança baseada nos sócios. Algumas empresas possuem esta liderança compartilhada igualmente pelos sócios no qual cada um tem o seu papel definido e o poder está centralizado neles, já outras possuem um dos sócios como líder e este possui a maior parte da liderança exercendo o seu papel de guiar a empresa e definir as principais estratégias.

Outra liderança existente na análise é a dos Conselhos, algumas empresas como nos casos 1, 2, 3, 5 e 6 apresentam os Conselhos como líderes para desempenhar o papel de estruturar a gestão definir as estratégias e objetivos a serem alcançados. É possível perceber que essa liderança exercida pelos Conselhos já demonstra que a governança corporativa começa a ser introduzida nas empresas como forma de estruturar a gestão e definir o papel de cada um dentro dos negócios.

Os Conselhos auxiliam a formalizar as atividades a serem exercidas e proporcionam uma profissionalização da gestão se tornando grandes instrumentos para auxiliar as empresas familiares a criar estruturas organizacionais capazes de gerenciar de forma mais eficaz os mecanismos conflitantes que existem dentro das empresas (LODI, 1998; WERNER, 2005; LEONE; 2005).

O caso 15 mostra outra perspectiva de liderança, na verdade a falta desta liderança explícita dentro da empresa. Esta empresa introduziu alguns aspectos da governança corporativa, mas enfrentou dificuldades para encontrar pessoas aptas que poderiam ter o poder de influenciar e liderar o grupo. Desta forma passou a desenvolver programas de liderança para estimular as pessoas a terem o desejo de ocupar os cargos da alta hierarquia e desempenhar o papel de liderança.

Ao analisar esta categoria ficou clara a dificuldade de liderança dentro das empresas familiares porque liderar as pessoas para trabalhar em prol de um objetivo comum requer esforço e persistência e o líder precisar saber alinhar os interesses da família os da empresa e transformá-los num objetivo comum a todos. Quando a empresa possui um fundador ativo na gestão ele se apropria deste papel e pode ou não exercê-lo bem dependendo da visão de negócio e da credibilidade que possui perante os membros da empresa. Na questão dos sócios, podem existir dificuldades também nesta liderança, pois há possibilidade de haver a alternância de líderes que pode prejudicar a eficácia da gestão ou até mesmo disputa por poder. Isso não impede que essas lideranças funcionem bem nas empresas, mas elas podem ser aperfeiçoadas pelos modelos e mecanismos de gestão como as análises apresentaram que determinadas empresas já utilizam esses modelos para definir bem o papel de cada um na empresa e estruturar uma gestão mais eficiente.

#### 4.2.4 Motivos para implementar a governança corporativa

Esta seção apresenta os motivos que levaram as empresas a introduzir ou mesmo implementar a governança corporativa dentro das suas empresas. Os dados estão distribuídos no Quadro 08 conforme a categoria analisada.

Quadro 8 Motivos para implementar a governança corporativa

1	Junior 2006	São Paulo	Fabricação de alimentos	Conflitos e a não profissionalização
2	Lima 2012	Minas Gerais	Jóias, Imobiliário, Comércio, Indústria e Serviços	Conflitos entre gerações
3	Machado 2007	São Paulo	Caixas de papelão e embalagens	Separação da propriedade, especialização do controle.
4	Campos 2006	Bahia	Incorporação imobiliária e Construção Civil	Conflitos de interesses, eficiência, melhor comunicação, gerar valor.
5	Pina 2011	Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia.	Compra e venda de máquinas, peças e equipamentos industriais e serviços.	Fatores Familiares (interesses), societários (acordos) captar recursos financeiros.
6	Fossa 2012	Rio Grande do Sul	Bebidas	Otimizar as relações e promover a profissionalização e permanência do negócio
7	Benetti 2012	Rio Grande do Sul	Materiais de construção	Falta de estratégias bem definidas, conflitos entre gestores
8	Machado, Teixeira e Silva 2012.	Rio Grande do Sul	Serviços de tecnologia de comunicação	Problemas financeiros, falta de mão de obra especializada, estratégias definidas informalmente.
9	Junior 2006	São Paulo	Brinquedos	Problemas de relacionamento, inexistência de trabalho em equipe, dificuldade na descentralização do poder.
10	Junior 2006	São Paulo	setor de Imóveis	Conflitos familiares e problemas de relacionamento
11	Aragão, Camera, Melo 2013.	Rio de Janeiro	Setor alimentício	Ineficiência operacional, custos de capital altos, reputação da empresa em baixa.
12	Araújo; Cabral; Santos; Pessoa; Roldan, 2013.	Ceará	Indústria de lingerie	Melhorias no planejamento, no Conselho de Administração, e alinhá-los as práticas de governança.

Continuação

Continuação

13	Araújo; Cabral; Santos; Pessoa; Roldan, 2013.	Bahia, Pernambuco, Ceará.	Prestação de Serviços	Não possui regras de conduta, princípios éticos, estruturas de governanças definidos.
14	Holanda, Junior, 2013.	Rio de Janeiro	Conserto de bombas e injeções	Alinhar os interesses, divulgar o seu nome e separar o que é da família e o que é da empresa.
15	Oliveira, Álvares, Santos, Pimentel, 2009.	São Paulo	Setor de autopeças.	Complexidade do ambiente, alta concorrência, aumento da estrutura da empresa, melhorar a capacidade de gerenciamento.
16	Pires, 2010	Minas Gerais	Setor de transporte de cargas.	Realizar mudanças nas formas de gestão, preocupação com a longevidade da empresa,

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

Existem diversos motivos para que as empresas principalmente as familiares tenham queiram implementar a governança corporativa em seus negócios. Dentro dos negócios familiares a governança está ligada as questões emocionais e se dá com base por um conjunto de normas e regras objetivada a partir dos sistemas de família, propriedade e gestão e pelos diferentes sentimentos que agregam as conquistas individuais e coletivas (BORNHOLDT, 2005; BERTIN, 2007).

O Quadro 08 identifica os principais motivos que levaram as 16 empresas em estudo cogitarem a possibilidade de implementar a governança como forma de solucionar alguns problemas existem nos negócios familiares. Ao observar os motivos identificados pode ser destacado que o que apresenta maior relevância é o conflito tanto de interesses quanto nos relacionamentos, ele aparece na maioria dos casos totalizando oito. Os conflitos (interesses e nos relacionamentos) são um dos maiores problemas nestas empresas, pois existe uma grande dificuldade em alinhar os interesses da família e empresa e separar o que é da família e o que é da empresa.

Outro ponto interessante é a questão da profissionalização da gestão e aperfeiçoamento das práticas de governança que foram identificados porque as empresas tinham a necessidade de dividir bem os papéis e responsabilidades de cada um e poderiam fazer isso melhorando as práticas de governança, além de estruturar ou até criar os Conselhos para definir bem os papéis e melhorar a gestão.

Os aspectos de aumento da estrutura, falta de estratégias bem definidas, descentralização do poder e a longevidade das empresas foram apontados também como grandes motivos para a aplicação da governança, porque as práticas de governança padronizam e estabelecem estratégias que precisam estar coerentes com os objetivos da empresa, dividem o poder cada nível hierárquico e auxiliam os gestores a estruturar a empresa de maneira que ela consiga ter visão de futuro e se perpetuar ao longo do tempo. A governança quando bem definida e estruturada delibera claramente o papel de cada membro que faz parte da dinâmica e aperfeiçoa o processo decisório da alta gestão, em que se lida com os órgãos de governança, conselhos, comitês, regimentos internos e códigos de boas práticas. (BORNHOLDT, 2005; GALLO, 2005).

Durante a análise foi identificada a preocupação das empresas com os seus concorrentes, com a imagem, com a prática de padrões éticos e de conduta e com o trabalho em equipe. Todos esses aspectos refletem numa estrutura organizacional precária e que precisa se restabelecer para obter competitividade, credibilidade e confiança. A governança aplicada de maneira coerente pode auxiliar nestas questões, sanando esses problemas e trazendo muito mais benefícios para as empresas familiares.

Ao analisar esta categoria foi possível identificar inúmeros problemas que as empresas apresentaram uns mais complexos outros nem tanto, mas todos de alguma maneira limitavam no desenvolvimento e no aperfeiçoamento dos negócios. Aplicar a governança pode ser complexo por gerar muitas mudanças, tanto nas questões estruturais quanto nos relacionamentos, mas sem dúvida o seu benefício proporciona as empresas melhores oportunidades, crescimento e longevidade. Com uma governança eficaz e controlada de maneira correta a empresa familiar consegue se alinhar ao caminho apropriado da gestão organizacional, para a otimização da administração tanto no âmbito empresarial quanto familiar (FREITAS, 2009).

#### 4.2.5 Modelos e mecanismos de governança corporativa

O objetivo desta seção é apresentar os modelos ou mecanismos da governança corporativa implementados nas empresas familiares em estudo. Os dados coletados estão dispostos no Quadro 09 conforme a categoria analisada.

Quadro 9 Modelos de governança corporativa

Caso	Autor	Localização	Atuação	Modelos
1	Junior 2006	São Paulo	Fabricação de alimentos	Protocolo Familiar e Conselho Societário.
2 e3	Lima 2012; Machado,2007	Minas Gerais e São Paulo	Jóias, Imobiliário, Comércio, Indústria e Serviços. Caixas de papelo e embalagem.	Conselhos: Família, Acionistas; Administrativo.
4	Campos 2006	Bahia	Incorporação imobiliária e Construção Civil	Boas práticas de governança, estruturação do Conselho da Família.
5	Pina 2011	Rio de janeiro, Espírito Santo, Bahia.	Compra e venda de máquinas , peças e equipamentos industriais e serviços.	Conselhos: Família, Acionistas; Administrativo, acordo entre sócios.
6	Fossa 2012	Rio Grande do Sul	Bebidas	Acordo de acionistas, Código de ética e Conselho Consultivo.
7	Benetti 2012	Rio Grande do Sul	Materiais de construção	Conselho da Família, planejamento estratégico.
8	Machado, Teixeira e Silva 2012.	Rio Grande do Sul	Serviços de tecnologia de comunicação	Modelo não é específico apenas se baseia nas características dos modelos de governança.
9	Junior 2006	São Paulo	Brinquedos	Conselho Societário e Diretoria executiva e protocolo familiar
10	Junior 2006	São Paulo	Setor de Imóveis	Protocolo familiar, Conselho Familiar de administração, Organograma definido.
11	Aragão, Camera, Melo 2013	Rio de janeiro	Setor alimentício	Necessidade de implementar a governança, pois apenas possui um Conselho decisório
12	Araújo; Cabral; Santos; Pessoa; Roldan, 2013.	Ceará	Indústria de lingerie	Prática de princípios éticos, planejamento estratégico, Conselho de Administração.
13	Holanda, Junior, 2013	Rio de Janeiro	Conserto de bombas e injeções	Criação de um Conselho de administração, de conduta.
14	Oliveira, Álvares, Santos, Pimentel, 2009	São Paulo	Setor de autopeças.	Conselho da Família; dos sócios e sucessores.
15 e 16	Pires, 2010; Araújo; Cabral; Santos; Pessoa; Roldan, 2013	Minas Gerais; Bahia, Pernambuco, Ceará.	Setor de transporte de cargas. Prestação de Serviços.	Processo de implementação de um Conselho de Administração, profissionalização.

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

A governança corporativa é composta por diferentes tipos de modelos, mecanismos e órgãos que podem ser alinhados de acordo com as necessidades de cada empresa. Estes modelos e mecanismos se transformam em instrumentos auxiliares na criação de estruturas empresariais capazes de gerenciar de forma mais eficiente os conflitos que existem dentro das empresas familiares (LODI, 1998; WERNER, 2005; LEONE; 2005).

Ao analisar as empresas em estudo foram identificados quais modelos e órgãos da governança foram criados e executados para minimizar os problemas e melhorar a gestão empresarial. Observando o Quadro 09 é possível destacar que os Conselhos aparecem na sua maioria como um instrumento para formar uma cúpula no qual um grupo determinado de pessoas terá determinados responsabilidades e poderes.

Segundo o Quadro 09 o Conselho que mais se destaca é o da Família, este se apresenta em sete casos como o principal modelo a ser implantado nas empresas. O Conselho da Família tem a finalidade de proporcionar um espaço para que as questões a respeito da família que interferem no negócio possam ser discutidas e definidas de forma estruturada e organizada. Além disso, tem por objetivo também facilitar a comunicação entre os familiares, definir critérios para a escolha dos membros que farão parte do conselho, proteger o patrimônio e maximizar o retorno de investimentos agregando valor ao investimento, preservar os valores familiares, crenças e propósitos nas atividades da empresa (LODI, 2000).

Outro Conselho que vale destacar é o Administrativo que se apresenta em seis casos como um modelo bastante utilizado para organizar e definir os papéis e responsabilidades dentro da gestão. Este Conselho está relacionado com os negócios e possui uma visão baseada nas estratégias e voltada para a gestão corporativa. O Conselho de Administração é um órgão que representa os interesses dos acionistas e é responsável pela administração juntamente com a diretoria, este Conselho realiza o delineamento do planejamento enquanto a diretoria coloca e pratica as decisões (OLIVEIRA, 2006).

Além dos Conselhos de Administração e da Família é válido observar que a análise também apresenta o Societário como uma das opções de modelos escolhido pelas empresas em estudo. Este Conselho serve como um instrumento que complementa a administração das relações e proporciona um fórum que represente o grupo controlador

na administração da gestão do capital e na avaliação das estratégias corporativas (BERNHOEFT; GALLO, 2003). O conselho Societário nada mais é do que um órgão que representa e controla o capital das empresas, este controle pode ser exercido por uma família ou por um grupo controlador formado por parte da família.

O Quadro 09 também mostra que as práticas e princípios da governança corporativa fazem parte dos exemplos de modelos que as empresas optaram para implementar na suas estruturas. As práticas e os princípios estão relacionados com os valores que as empresas precisam absorver e colocar em prática para ganhar credibilidade e tornar a gestão baseada na governança mais eficaz e consolidada. Os principais princípios são: propósito; proativismo; transparência; equidade; prestação de contas e responsabilidade corporativa. Todos esses princípios e valores auxiliam as empresas a formarem um código de conduta e ética proporcionando uma gestão mais responsável, transparente e justa para com todos que fazem parte das empresas.

Cada modelo apresentado possui a sua importância de acordo com a necessidade de cada empresa, esses modelos podem ser ajustados conforme a estrutura e a gestão e proporciona diferentes benefícios de empresa para empresa. Assim os modelos servem como instrumento para que cada empresa defina quais serão as pessoas aptas para fazer parte do grupo que irá desempenhar a gestão e qual será o papel e responsabilidade a ser desempenhada. E para que eles possam ser eficientes precisam ser colocados em prática conforme a definição de cada e em um determinado tempo para que as mudanças possam ser realizadas e implementadas de acordo com a necessidade da empresa.

#### 4.2.6 Ganhos da implantação da governança corporativa

Esta seção apresenta os dados coletados a respeito dos ganhos e dos benefícios que as empresas em estudo obtiveram ao implantar a governança corporativa. Os dados coletados estão dispostos no Quadro 10 conforme a categoria analisada.

Quadro 10 Ganhos da implantação da governança corporativa

Caso	Autor	Localização	Atuação	Ganho
1	Junior 2006	São Paulo	Fabricação de alimentos	Criação de regras de relacionamentos, facilitar as mudanças futuras, transparência e melhorias na comunicação.
2	Lima 2012	Minas Gerais	Jóias, Imobiliário, Comércio, Indústria e Serviços	Equacionar desafios, compreender os conflitos, condições para combater os problemas.criação de uma instancia de poder
3	Machado 2007	São Paulo	Caixas de papelão e embalagens	Eficiência na gestão, transparência, equidade e alinhamento de interesses.
4 e 5	Campos 2006;Pina 2011	Bahia; Rio de Janeiro, Espírito Santo.	Incorporação imobiliária e Construção Civil. Compra e venda de maquinas, peças e equipamentos industriais e serviços.	Alinhamento de interesses, transparência, redução de conflitos, mecanismos de monitoramento.
6	Fossa 2012	Rio Grande do Sul	Bebidas	Realização de metas propostas, avaliação dos resultados, elaboração de ações futuras.
7	Benetti 2012	Rio Grande do Sul	Materiais de construção	Construção de um planejamento para reduzir os conflitos, alinhamento de interesses.
8	Machado, Teixeira e Silva 2012.	Rio Grande do Sul	Serviços de tecnologia de comunicação.	Desenvolvimento de um modelo de governança capaz de englobar os interesses, desejos e sonhos dos proprietários.
9	Junior 2006	São Paulo	Brinquedos.	Redução de conflitos, planejamento bem definido, amadurecimento nos relacionamentos e confiança na equipe
10	Junior 2006	São Paulo	Setor de Imóveis	Visualização dos conflitos, redução dos conflitos, profissionalização, definição dos direitos e deveres de cada um.
11	Aragão, Camera, Melo 2013.	Rio de janeiro	Setor alimentício	Melhora na reputação perante o mercado, criação de mais Conselhos para definir as estruturas de poder, e também a gestão em um todo.
12	Araújo; Cabral; Santos; Pessoa; Roldan, 2013.	Ceará	Indústria de lingerie	Melhorias nas práticas e na base da governança corporativa.

Continuação

Continuação

13	Araújo; Cabral; Santos; Pessoa; Roldan, 2013	Bahia, Pernambuco, Ceara...	Prestação de Serviços	Gestão atualizada, adesão das boas praticas de governança.
14 e 15	Holanda, Junior,2013; Oliveira, Álvares, Santos, Pimentel, 2009	Rio de Janeiro; São Paulo.	Conserto de bombas e injeções; setor de autopeças.	Redução das disputas de poder e conflitos de interesses. Além de formalizar os relacionamentos. E equilibrar a realização pessoal e profissional
16	Pires, 2010	Minas Gerais	Setor de transporte de cargas	Melhoria no relacionamento e na comunicação entre os acionistas, alinhamento de interesse, melhorias na gestão.

Fonte: dados obtidos na pesquisa.

É possível observar que o Quadro 10 apresenta os principais ganhos e benefícios que as empresas em estudo obtiveram ao implementar a governança corporativa. Diante dos problemas que as empresas familiares enfrentam a governança se mostra como um instrumento eficiente para melhorar os constantes problemas internos e direcionar os caminhos a serem seguidos. Um dos primeiros ganhos e mais visíveis é o alinhamento de interesses e redução dos conflitos, esses problemas conseguem ser reduzidos diante da implantação dos Conselhos que definem os papéis de cada um dentro da gestão e proporciona um espaço para que possam ser discutidas as questões que são relevantes para empresa e para a família.

A governança corporativa mesmo não se baseando em problemas das empresas familiares se mostra como uma solução para os conflitos dentro dos relacionamentos e na esfera do poder. A governança ganhou tanta evidência quanto nas outras organizações e as suas boas práticas nas empresas estão ganhando cada vez mais espaço principalmente nas empresas de grande porte (BORNHOLDT, 2003; ANDRADE, ROSSETTI, 2004).

Outro aspecto de ganho que está bastante relacionado com a redução dos conflitos de interesses é a melhora na comunicação, no relacionamento, transparência e equidade entre os membros da empresa, principalmente no topo da hierarquia. A governança proporciona essas mudanças, quando divide as responsabilidades e os deveres de cada um dentro da gestão, assim cada membro entende melhor o que precisa fazer e como deve se comportar. Todas essas mudanças refletem em relacionamentos

melhores, com uma comunicação clara, transparente fazendo com que os processos, atividade, e decisões possam ser desempenhados de maneira mais eficiente.

Um modelo de governança muito bem estruturado define claramente o papel de cada membro que faz parte da dinâmica e aperfeiçoa o processo decisório da alta gestão, em que se lida com os órgãos de governança, conselhos, comitês, regimentos internos e códigos de boas práticas. O importante é criar formas para que as decisões sejam tomadas no melhor interesse dos acionistas, conseqüentemente, no melhor interesse da empresa como num todo (BORNHOLDT, 2005; BERNHOEFT; GALLO, 2005).

De acordo com o Quadro 10 a implantação da governança trouxe para as empresas uma gestão mais atualizada capaz de preparar as empresas para a concorrência no mercado, um modelo eficaz, capaz de englobar os interesses e sonhos dos proprietários, proporcionando um equilíbrio na realização pessoal e profissional dos mesmos. E também estruturas de poder bem definidas no qual as disputas passam a ser reduzidas e os gestores conseguem delegar e dividir os poderes respeitando o cargo que cada um ocupa. E todas essas melhorias impulsionam as empresas a terem um desempenho econômico melhor, um ambiente de controle balanceado pela distribuição de poder que ocasiona a qualidade de atitude e valores alinhados com os pensamentos para o melhor desenvolvimento das empresas (STEINBERG, 2003; MILLSTEIN, 1998).

Vale destacar que além dos ganhos mencionados as empresas também puderam melhorar a sua imagem perante o mercado, concorrente e clientes; passaram a realizar ações futuras de prevenção, criaram mais confiança em seus grupos de trabalhos e principalmente melhoram a gestão, profissionalizando os processos e as relações, a fim de manter a longevidade das empresas. Todas essas mudanças só puderam se tornar concretas pela escolha e implantação da governança, avaliando as necessidades, os problemas e principalmente os objetivos. Além de todo esforço e trabalho duro, pois o processo é longo e precisa da colaboração de todos, tanto para as mudanças de processos quanto nas de cultura e na maioria de administrar.

Desta forma se as empresas familiares escolherem um modelo que mais se encaixa com a sua necessidade, desenvolver este modelo de forma eficaz e correta, controlando, acompanhando e trabalhando em conjunto com o conselho ou equipe diretora ela estará alinhando-se ao caminho mais adequado da gestão organizacional e

otimizará a administração tanto no âmbito empresarial quanto no familiar, reduzindo os conflitos e proporcionando uma gestão mais equilibrada com o foco nos objetivos da empresa como num todo (FREITAS, 2009).

#### 4.3 SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com este conjunto de análises, obtidos por meio de análises realizadas nos casos descritos na seção anterior, a respeito do uso da governança corporativa pelas empresas familiares entre os anos de 2003 a 2013, é possível transcorrer algumas discussões sobre estes achados.

É possível observar que as 16 empresas analisadas utilizaram a governança corporativa como instrumento para solucionar os problemas existentes. Estas empresas são compostas por um número de familiares que varia entre (2) e no máximo (7) membros por empresa. Dentro desse número não foi encontrado grande participação das mulheres, elas aparecem como minoria dentro das empresas analisadas, identificadas em apenas (2) empresas. Dentre essas (2) empresas, apenas em (1) delas a mulher se destaca representando o topo da hierarquia, exercendo forte influência e liderando dentro da empresa. Isso reflete na limitação da mulher dentro da empresa familiar, em que não tem as mesmas oportunidades que os filhos homens, e precisa trabalhar de maneira persistente para garantir o seu espaço e o reconhecimento profissional.

O fato da mulher não ter o seu devido espaço está também associado a cultura dessa empresas, que de acordo com as análises realizadas, grande parte das empresas tem a sua cultura baseada no fundador e nos valores da família, que na maioria das vezes, representa a sucessão pelo filho mais velho.

A cultura das empresas analisadas está baseada nos valores, princípios e conflitos de interesses das famílias. Das 16 empresas analisadas 10 delas apresentam estas características em suas culturas. Dentro das empresas familiares a cultura faz com que elas se diferenciem das demais pelos seus valores peculiares. Esta cultura, por sua vez, traz a base da própria cultura da família empresária. Para estabelecer o comando e as regras da empresa, utilizam como base a satisfação e o desejo da família (HOFSTEAD, 1991). Nas empresas familiares a cultura se concentra primeiramente na figura de seu fundador, que introduz seus próprios valores e comportamentos e os da

família nos negócios (DYER, 1986). Esses conflitos identificados nas culturas das empresas prejudicam o seu andamento bem como divide a gestão e faz com que ela se torne ineficaz, prejudicando o desenvolvimento e o alcance dos objetivos dessas empresas.

As empresas analisadas optaram por utilizar a governança para solucionar os problemas como os conflitos de interesses e conflitos entre as gerações; para separar a propriedade da família; melhorar a comunicação e a eficiência; profissionalizar os processos; desenvolver os relacionamentos; definir melhor as estratégias; delegar poderes e aumentar a longevidade das empresas. Esses motivos se mostram necessários para mudar a realidade das empresas que se encontravam estruturadas de maneira societária, apresentando conflitos e disputas de poder pelos sócios; com o poder centralizado; tradicional, fechada e sem nenhum tipo de conciliação entre os interesses pessoas e profissionais da família empresária.

A governança corporativa se apresenta como um instrumento capaz de interferir em favor das partes com direitos legais sobre a empresa minimizando o oportunismo, além de alinhar os interesses entre ambos, e os contratos que vigoram dentro da organização a fim de superar esses conflitos (CARVALHO, 2002; SILVEIRA, 2004).

Cada empresa colocou em prática os fundamentos da governança que foram ao encontro das suas necessidades. Os principais fundamentos foram a criação dos órgãos ligados as esferas de poder capazes de definir a estrutura interna das empresas familiares. Esses órgãos como os Conselhos foram fundamentais para mudar a estrutura de gestão, definir os papéis e responsabilidades dos membros, e profissionalizar os processos, gerando mais eficiência, comprometimento e uma gestão mais justa objetiva.

Cabe ressaltar que nem todas as empresas que foram analisadas completaram a implantação da governança, algumas já possuíam os resultados concretos da implementação e outras estavam ainda colhendo os frutos das mudanças ao longo do processo.

Diante de disso é possível identificar que inúmeros são os ganhos da utilização da governança como um instrumento para solucionar os problemas das empresas familiares. O ganho pode ser traduzido em melhorias de gestão, soma de esforços para um objetivo comum, melhora nos relacionamentos e principalmente a consciência de que

a empresa precisa que seus membros estejam alinhados tanto nos interesses quanto nos objetivos para empresa. Vale mencionar que o processo de mudança é longo e requer esforços de todos dentro da empresa, porque as mudanças vão desde a cultura até as atitudes de cada um, e cada empresa enfrentou seus problemas, passou pelas dificuldades e percebeu que mudar era a única maneira de proporcionar longevidade e desenvolvimento para a empresa.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo objetivou compreender um pouco mais sobre a utilização da governança corporativa pelas empresas familiares brasileiras entre os anos de 2003 a 2013. Além disso, durante todo o processo deste trabalho foi possível entender a visão sobre a dinâmica das empresas familiares, desde a sua estrutura até mesmo os valores e cultura. Este estudo foi realizado por meio da análise de estudos de caso retirados de artigos, monografias e revistas científicas.

O intuito deste trabalho foi conhecer melhor quais as maneira que as empresas familiares buscaram resolver seus problemas internos e externos por meio da governança corporativa, quais foram os motivos que levaram a optar por pela governança como instrumento de organização e resolução dos problemas. De que maneira a governança poderia auxiliar essas empresas a estruturar uma gestão eficaz, capaz de prolongar a sua permanência no mercado.

Desta forma foi possível conhecer e identificar os diferentes aspectos das empresas familiares por meio das análises realizadas com as 16 empresas apresentadas, permitindo adquirir conclusões a respeito do assunto. Foi possível conhecer um pouco mais sobre cada uma dessas empresas, suas necessidades, problemas, questões, objetivos e estratégias.

As empresas analisadas mesmo se localizando em diferentes áreas do Brasil e atuando em diversos mercados, apresentaram problemas similares como conflitos de interesses que por diversas vezes dividiam a gestão e limitavam o crescimento; cultura organizacional voltada preferencialmente para os interesses da família e posterior o da empresa e liderança e diretrizes baseada no fundador da empresa. A cultura se mostrou essencial e determinante nessas empresas, por ser baseada nos princípios, valores e interesses da família, determinavam qual o rumo que elas deveriam seguir e quais objetivos deveriam ser alcançados.

Foi possível identificar que as mulheres não possuem um papel marcante nas empresas familiares, em apenas quatro empresas as mulheres possuíam um cargo específico. Nessas empresas os filhos homens tem maior preferência e se tornam as primeiras indicações as possíveis sucessões detêm do poder e das decisões.

Com a realização das análises a governança se mostrou essencial para que as empresas pudessem estruturar melhor sua gestão, pois o seu papel principal era alinhar

os interesses dos membros da família com os da empresa, tarefa nada fácil, pois as famílias tinham em mente realizar primeiro seus objetivos e não aquilo que era melhor pra empresa como em um todo. Além de alinhar interesses o grande papel da governança foi de dividir os papéis e responsabilidades por meio da criação de Conselhos, que foi importante para delegar e descentralizar o poder, tornando a gestão compartilhada e mais justa.

O processo de implementação da governança se mostrou difícil e demorado para algumas empresas, pois a governança gerou mudanças em toda a estrutura das empresas, mudando a sua forma de pensar, de agir, de administrar e de enxergar os processos e atividades. Portanto a governança se apresentou como um modelo eficaz para as empresa em estudo, pois trouxe bons benefícios e melhorias principalmente na gestão de cada uma delas. Porque ela conseguiu se encaixar na necessidade de cada empresa, atuando de forma eficaz e proporcionado uma gestão mais completa e perspectivas de longevidade para as empresas familiares. E se destacou como um grande método que pode auxiliar as demais empresas a solucionar seus problemas de gestão se for implementada da maneira correta se adequando as limitações e necessidades de cada empresa.

Desse modo, as limitações metodológicas deste estudo estão relacionadas às restrições de informações que não se apresentaram objetivas e claras nos trabalhos. O que justifica esta limitação é que cada trabalho possui o seu objetivo e está alinhado conforme o mesmo. Diante das características específicas destes trabalhos que provocaram tais limitações, foi possível obter informações valiosas que possibilitaram a compreensão do objetivo proposto desde o início desta investigação.

Para os trabalhos futuros sugere-se o estudo mais aprofundado sobre cultura organizacional, gestão, rivalidades, profissionalização, gestão compartilhada e estratégias das empresas familiares.

## REFERÊNCIAS

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

\_\_\_\_\_. **Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F.(Org.). **O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas**. Tradução de M. Rodrigues et. al.. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993. v. 2.

ALVARES, E. Organização. Colaboradores: Lank, A G.; Aires, A.; Dupas G. Vries, M. K de; Costa, R.T. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro. Editora Qualitymark. 2003.

ALVESSON, M. (1993). **Perspectivas culturais nas organizações**. Cambridge: Cambridge Universidade Press.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, E. L. **Introdução à pesquisa operacional: métodos e modelos para análise de decisão**. 2 .ed, Rio de Janeiro: LTC, 2000.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1991.

\_\_\_\_\_. **Governança na Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BERTIN, Marcos E. J.; WATSON, Gregory H. **Governança corporativa: excelência e qualidade no topo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

BORGES, Márcio N. **Gestão empresarial em pequenas empresas familiares: a importância de um profissional especializado na administração**. In: administração com habilitação em gestão de sistemas de informação, 2008, Goiás.

BORGES, L. F. X.; SERRÃO, C. F. B. **Aspectos da governança corporativa no Brasil**. *Revista BNDES*, v. 12, p. 111-148, 2005.

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

CARVALHO. C; RONCHI. C. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 2005.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.

CAVE, Damien. **Empresas familiares que estão em recessão**. New York Times, New York, EUA, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 416p.

CORNACHIONE JÚNIOR, E. B. **Sistemas integrados de gestão: uma abordagem da tecnologia da informação aplicada à gestão econômica (Gecon): arquitetura, método, implantação**. São Paulo: Atlas, 2001.

DONNELEY, R. **O negocio da família**. Harvard Business Review, Boston, v.42, n. 4, p.93-105, 1964.

DRUCKER, P. F. **Introdução a Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984.

\_\_\_\_\_. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DYER, W. G., Jr. **A mudança cultural nas empresas familiares: a antecipação e gestão de negócios e as transições familiares**. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

ESTOL, Kátia M. F.; FERREIRA, Maria Cristina. **O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira**. Rev. adm. contemp., Curitiba, v. 10, n. 4, dez. 2006. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141565552006000400005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141565552006000400005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 10 de maio, 2014.

FREITAS, A. A. F. et al. **Sucessão em empresas familiares: a face desconhecida dos herdeiros**. Alcance – UNIVALI; v. 11, n. 2, p. 187-205, maio. 2004.

GALLO, Miguel A. **Empresa familiar: textos e casos**. Barcelona: Editorial Praxis, 1995.

GARCIA, Érica da C.; MOREIRA, Michelle O. M. **“Somos uma grande família”**: o papel do mito da grande família no controle psicossocial por vínculos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro.

GONÇALVES, José E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. In: RAE - Revista de Administração de Empresas. v. 40 n 1 p.6-9. jan./mar. 2000.

GRZYBOVSKI, D. **O redimensionamento das empresas familiares de Passo Fundo diante da complexidade do mercado global: algumas considerações**. In GRZYBOVSKI, D. e.

\_\_\_\_\_. **O administrador na empresa familiar**: uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UFP, 2002. 184p.

GUERREIRO, R. **Modelo conceitual do sistema de informação de gestão econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. 1989. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**. Tradução de Nivaldo Junior Montingelli Junior. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HOFSTEADE, Geert. **Culturas e organizacional**: software da mente. Londres: McGraw Hill, 1991.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Panorama atual da governança corporativa no Brasil**. IN CONGRESSO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 4., 2003, São Paulo. *Anais...* São Paulo: IBGC, 2003.

\_\_\_\_\_. **Governança Corporativa**. Disponível em:  
<<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>, acesso em 10 abr. 2014.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. **Teoria WH da empresa**: o comportamento gerencial, custos de agência e estrutura de propriedade. *Journal of Financial Economics*, v. 3, p. 305-360, July 1976.

\_\_\_\_\_. **A natureza do homem**. Documento de trabalho, 1994. Disponível em:  
<<http://papers.ssrn.com/abstract=5471>>. Acesso em: 28 ago. 2007.

KLEIN, S.B.; ASTRACHAN, J.H.; SMYRNIOS, K.X. **A Escala de F-PEC de Influência da Família**: Construção, Validação e mais implicação para teoria. Empreendedorismo Teoria & Prática. Blackwell Publishing, 2005.

LANZANA, A., CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. In: MARTINS, J. (Coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LEONE, N.M.de C.P.G. **Sucessão na empresa familiar** – preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo. Ed. Atlas, 2005.

LODI, J. B. **O conselho de administração nas sociedades anônimas**. São Paulo: Pioneira, 1976.

\_\_\_\_\_. **A Empresa Familiar**. Editora Pioneira, São Paulo, 1986.

\_\_\_\_\_. **A nova empresa para os anos 90**: lições da década perdida. São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. **A empresa familiar**. 5ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

\_\_\_\_\_. **Fusões e aquisições**: sobrevivência e sucessão. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994. 138p.

LONGENECKER, J G., MOORE, C W., PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MAANEN, Jonh, Van. **Reclaiming Qualitative methods for organizational research** : a preface, in administrative Science Quarterly, Vol.24, no . 4, December 1979.

MACEDO, M. A. S.; CORRAR, L. J. **Análise comparativa do desempenho contábil-financeiro de empresas com boas práticas de governança corporativa no Brasil**. In: ENCONTRO DA ANPAD, Em ANPAD 2009. 33., São Paulo. Anais... São Paulo: 2009.

MAINO, J. **Marketing com foco na empresa familiar**. In: FREZZA, C. M. M. *et al.* (Orgs.). **Gestão em empresas familiares: discutindo a sucessão e a profissionalização**. Novo Hamburgo: Feevale, 2005. p. 99-112.

MARTINS, I.G.S., MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. – **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: FCESP – Negócio Editora, 1999.

MANNING, Platt LD. **Movimentos respiratórios fetais e do teste de estresse contração normal**. Am J Obstet Gynecol 1979.

MAXIMIANIO, Antonio C. A. **Fundamentos de administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à administração. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEDEIROS, João B. **Redação científica**: a prática de fichamentos , resumos, resenhas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MELIN, Leif; Nordqvist, Mattias. **A Dinâmica de empresas familiares** – Um institucional da perspectiva sobre governança corporativa e mudança estratégica – Entendendo as pequenas empresa familiares: um registro de catálogo para este livro está disponível na Biblioteca Britânica. 2002. V.1.

MENDES, A. **Teoria da Agência Aplicada à Análise de Relações entre os Participantes dos Processos de Cooperação Tecnológica Universidade-Empresa**. 2001. 260 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2001.

MOTTA , F.C.P (Coord.). et.al. **Cultura organizacional e cultura brasileira** . São Paulo: Atlas, 1997.

MUSTAKALLIO, M. et al. **Governança relacional e contratual em empresas familiares**: Efeitos sobre a tomada de decisões estratégicas. Família Business Review. San Francisco. 2002. Setembro, vol.15, 205-227p.

NEUBAUER, F.; LANK, A.G. **A empresa familiar: como dirigi-la para que perdure.** Bilbao: Deusto, 1999.

NETO, Ramon Martinez Ribeiro, Farná, Rubens. **Uma alternativa de crescimento para o mercado de capitais brasileiro - o novo mercado**, 2002. Revista de Administração. São Paulo, v.37,n.1,p.28-38.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999. 256p.

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

OLIVEIRA, F. A. **Abertura de capital: vantagens e desvantagens.** Revista Relações com Investidores, n. 112, p. 26-27, jun. 2007.

PADOVENE, Clovis L. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PASSOS, E.; BERNHOEFT, R.; BERNHOEFT, R.; TEIXEIRA, W. **Família, Família, Negócios à Parte.** São Paulo: Gente, 2006.

PELEIAS, Ivan, R. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões.** São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

PETTIGREW, A. M. **Estudo das culturas organizacionais.** Administrative Science Quarterly, 2 (4), 570-581, 1979.

PORTER, Michael E. **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

RABELO, F.; SILVEIRA, J. M. da. **Estrutura de governança e governança corporativa: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras.** Texto para discussão. São Paulo: IE/UNICAMP, 1999. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/publicacoes/textos/download/texto77.pdf>>. Acesso em: 4 maio2014.

RIBEIRO, Antônio de L. **Teorias da administração.** São Paulo: Saraiva, 2003.  
CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro, Campus, 2003.

RICCA, Domingos. **Sonho do fundador: a continuidade da Empresa Familiar.** Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/gestao/sonho-do-fundador-continuidade-da-empresa>>, acesso em 30 mar. 2014.

- RICHARDON, J. Roberto. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBINS, S. P. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1978.
- ROBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1998.
- ROBBINS, S. P. E DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos e aplicações**, São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SAITO, R.; SILVEIRA, A. **Governança Corporativa: Custos de Agência e Estrutura de Propriedade**. RAE Eletrônica, v. 48, n. 2, p. 79-86, abr./jun. 2008.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança** (2<sup>a</sup> ed.). San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- \_\_\_\_\_. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2001.
- SEBRAE, **No Brasil, 90% das empresas são familiares**. Artigo publicado em 03/10/2005. Disponível em: <<http://www.sebrae.sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>> Acesso em: 5 de Abril. de 2014.
- SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**. Ed. Rocco, 1988.
- SHLEIFER, A.; VISHINY, R. **Uma pesquisa de governança corporativa**. The Journal of Finance, Berkeley, v 52, n. 2, p. 737-783, junho de 1997.
- SILVA, J.; FISCHER, T.; DAVEL, E. **Organizações familiares e tipologia de análise: O caso da organização Odebrecht**. In: XIII Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, 1999. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999
- SILVEIRA, A. **Governança corporativa no Brasil e no Mundo – Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- SILVEIRA, K.; BIEHL, K. A. **Análise de ações no processo sucessório das empresas familiares**. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, 27, 2003, Atibaia.
- STEINBERG, Herbert et al; **A Dimensão Humana da Governança Corporativa**: São Paulo: Gente, 2003.

STONER, James A. F.; FOREEMAN, R. Edward. **Administração**.5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall,1994.

TAGIURI, Renato e DAVIS, John. **Atributos bivalentes das empresas familiares**. Family Business Review, vol.9, não. 2 verão. 1996.

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1991.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica**, São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VRIES, M. F. K. (1993, inverno). **A dinâmica das empresas de controle familiar: os bons e os maus news**. Organization Dynamics, 21 (3), 59-71.

WARD, J. L. **A administração das empresas familiares: perspectivas econômicas**, v.10, n. 1, 2005.

WERNER, R.A. **Família & Negócios – o caminho para o sucesso**. São Paulo. Ed. Manole, 2004.