

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

**HENRIQUE ULLMANN GIRARDI**

**AS RELAÇÕES ENTRE PROPRIEDADE, GESTÃO E FAMÍLIA E A ADOÇÃO DE  
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES:  
Um Estudo de Caso Múltiplo no Rio Grande do Sul**

**Porto Alegre**

**2019**

HENRIQUE ULLMANN GIRARDI

**AS RELAÇÕES ENTRE PROPRIEDADE, GESTÃO E FAMÍLIA E A ADOÇÃO DE  
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES:  
Um Estudo de Caso Múltiplo no Rio Grande do Sul**

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Felipe J. Vallandro

Porto Alegre

2019

G521r Girardi, Henrique Ullmann.  
As relações entre propriedade, gestão e família e a adoção de práticas de governança corporativa em empresas familiares : um estudo de caso múltiplo no Rio Grande do Sul / por Henrique Ullmann Girardi. – 2019.  
173 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2019.  
“Orientador: Dr. Luiz Felipe J. Vallandro”.

1. Empresas familiares. 2. Governança corporativa.  
3. Teoria da agência. 4. Modelo dos três círculos.  
I. Título.

CDU: 658.11

HENRIQUE ULLMANN GIRARDI

**AS RELAÇÕES ENTRE PROPRIEDADE, GESTÃO E FAMÍLIA E A ADOÇÃO DE  
PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES:**

**Um Estudo de Caso Múltiplo no Rio Grande do Sul**

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

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

---

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Homenagem aos professores, que dedicam suas vidas à  
formação da nova geração de líderes e gestores, que o  
Brasil tanto precisa.

## **AGRADECIMENTOS**

A sensação é que esses últimos dois anos passaram voando. A satisfação pela conclusão desta etapa é grande, e preciso agradecer algumas pessoas que foram fundamentais em todo esse processo.

Em primeiro lugar, a decisão em fazer o Mestrado é algo que remete há pelo menos 10 anos. Desde cedo tive bons exemplos de Professores em minha vida (Vô Aquilino e meu pai). Ao decidir fazer o Mestrado Profissional, não tinha ideia que viveria um número tão grande de experiências incríveis, aprenderia tanto e conheceria tanta gente bacana.

Neste período acadêmico, muitas pessoas contribuíram e foram importantes na minha formação acadêmica e desenvolvimento profissional. Agradeço todos os professores do Mestrado Profissional e aos meus colegas, os quais tive o prazer de conhecer e conviver. Em especial aqueles que compartilharam a incrível experiência de viajar a Poitiers.

Meu agradecimento aos presidentes das empresas deste estudo de caso, que aceitaram participar e disponibilizaram tempo e informações valiosas. Aprendi muito com todos e serei eternamente grato.

Nesse período de dois anos de formação no Mestrado, tive o privilégio de conhecer Alessandra Soares, que me incentivou e compreendeu minha ausência em muitos momentos. Agradeço também a meu colega de trabalho e amigo Maurício Loureiro Ataíde, que deu todo suporte possível nos períodos em que estive mais distante da empresa (Girardi Brasil), e a Felipe Schneider Dias, amigo de longa data, que acompanhou de perto essa caminhada final do trabalho de conclusão.

Obrigado, pai e mãe. Agradeço todo o apoio que sempre me dão. Aprendi com vocês a valorizar o conhecimento e ir atrás dos meus sonhos.

Por fim, um agradecimento especial ao meu orientador, Luiz Felipe Vallandro, que trouxe contribuições importantes para que o trabalho fosse concluído.

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



## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo investigar as relações entre a estrutura de propriedade, gestão e família e a adoção de práticas de governança corporativa em três empresas familiares no Rio Grande do Sul. A estrutura de propriedade, gestão e família é apresentada por meio do modelo dos três círculos de Tagiuri e Davis (1996) e do modelo tridimensional de Gersick et al (1997). As práticas de governança corporativa seguem as recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016). Alinhada ao problema de pesquisa, a metodologia escolhida foi a de estudo de caso múltiplo, pois assim é possível identificar diferentes configurações de estrutura de propriedade, gestão e família, e estudar as diferentes realidades. Cada caso foi apresentado e analisado de forma isolada, mas as diferenças e similaridades também são destacadas. Esta pesquisa conta com aplicação de questionários, análise de documentos internos e entrevistas com proprietários, familiares e gestores. Os resultados obtidos apresentam relações entre a estrutura de propriedade, gestão e família, e a adoção de práticas de governança corporativa nas três empresas estudadas. Na “Empresa A” identifica-se relações entre a concentração da propriedade, a gestão centralizada, a influência da família restrita a uma pessoa, e a baixa adesão as práticas de governança corporativa e governança familiar. Na “Empresa O” é possível relacionar a longa trajetória de 111 anos, a pulverização do controle acionário em cinco núcleos familiares, a centralização do controle gerencial em dois diretores (familiares-proprietários-gestores), a presença de 9 membros da família trabalhando na empresa e o nível de adesão as práticas de governança corporativa. No caso da “Empresa E” destaca-se a recente mudança na composição acionária, com o ingresso de um sócio externo à família nos círculos de propriedade e gestão, e o processo de sucessão do fundador da empresa.

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Governança Corporativa. Teoria da agência. Modelo dos três círculos

## ABSTRACT

This work aims to investigate the relationship between ownership, management and family structure and the adoption of corporate governance practices in three family companies. The structure of property, management, and family is presented through the three-circle model of Tagiuri and Davis (1996) and the three-dimensional model of Gersick et al (1997). Corporate governance practices follow the recommendations of the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC, 2016), which is today one of the great references for the subject in Brazil. The methodology chosen was the multiple case studies, because it is possible to identify different configurations of property, management, and family structure, and to study the different realities. Each case is presented and analyzed initially in isolation and then with the triangulation of the cases, with interviews, questionnaire application, and document collection. The interviews were conducted with representatives of the ownership, management, and family of each of the companies. With the information obtained in the data collection phase, it is possible to identify relations between the structure of ownership, management, and family and the adoption of corporate governance practices in the three studied companies. In company "A", we identify relations between the concentration of ownership and centralized management and low level of corporate governance, including low governance development in the family circle. In company "O", it is possible to relate the corporate governance practices that are currently under development, with the relevance of the controlling family and succession planning, which has begun to be discussed recently among family owners. And finally, in company "E", corporate governance practices are related to the recent entry of a new external partner to the family, which changed the company's structure and the active participation of the founder.

**Key-words:** Family business. Corporate Governance. Agency Theory. Three-Circle Model.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A relação Família e Empresa.....	30
Figura 2 - O modelo dos três círculos .....	31
Figura 3 – Diferentes configurações dos círculos.....	32
Figura 4 - Modelo tridimensional .....	35
Figura 5 – Estrutura de Governança Corporativa.....	50
Figura 6 – Etapas do Estudo.....	57
Figura 7 – Modelo dos Três Círculos .....	64
Figura 8 – Modelo F-PEC de mensuração .....	67
Figura 9 – Constructo Experiência do Modelo F-PEC.....	68
Figura 10 - Constructo Cultura do Modelo F-PEC.....	69
Figura 11 – Organograma da “Empresa A” .....	73
Figura 12 – Número de lojas da “Empresa A” desde sua fundação .....	74
Figura 13 – Modelo dos Três Círculos da “Empresa A” .....	78
Figura 14 – Configuração da Estrutura de Propriedade, Gestão e Família da “Empresa A” .....	78
Figura 15 – Receita Líquida da “Empresa A” .....	80
Figura 16 – Modelo Tridimensional da “Empresa A” .....	83
Figura 17 – Constructo Poder do Modelo F-PEC da “Empresa A” .....	87
Figura 18 – Constructo Experiência do Modelo F-PEC da “Empresa A” .....	88
Figura 19 – Constructo Cultura do Modelo F-PEC da “Empresa A” .....	89
Figura 20 – Organograma da Gestão da “Empresa O” .....	95
Figura 21 – Modelo dos Três Círculos da “Empresa O” .....	99
Figura 22 – Configuração do Modelo dos Três Círculos da “Empresa O” .....	100
Figura 23 – Modelo Tridimensional da “Empresa O” .....	102
Figura 24 – Constructo Poder do Modelo F-PEC da “Empresa O”.....	108
Figura 25 – Constructo Experiência do Modelo F-PEC da “Empresa O” .....	109
Figura 26 – Constructo Cultura do Modelo F-PEC da “Empresa O”.....	109
Figura 27 – Organograma da “Empresa E” .....	116
Figura 28 – Composição Acionária da “Empresa E” .....	118
Figura 29 – Modelo dos Três Círculos da “Empresa E” .....	120
Figura 30 – Configuração do Modelo dos Três Círculos da “Empresa E” .....	120
Figura 31 – Receita Líquida da “Empresa E” .....	122

Figura 32 – Modelo Tridimensional da “Empresa E” .....	123
Figura 33 – Constructo Poder do Modelo F-PEC da “Empresa E” .....	131
Figura 34 – Constructo Experiência do Modelo F-PEC da “Empresa E” .....	132
Figura 35 – Constructo Cultura do Modelo F-PEC da “Empresa E” .....	132
Figura 36 – A configuração da estrutura de propriedade, gestão e família de cada empresa do estudo de caso: .....	137

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Identificação da composição dos três círculos .....	64
Tabela 2 - Indicadores de mensuração do ciclo de vida da “Empresa A” .....	80
Tabela 3 - Score de Governança Corporativa da “Empresa A” .....	86
Tabela 4 - Indicadores de Mensuração do Modelo F-PEC da “Empresa A” .....	87
Tabela 5 - Composição Acionária da “Empresa O” .....	98
Tabela 6 - Indicadores de Mensuração do Estágio do Ciclo de Vida da “Empresa O” .....	101
Tabela 7 - Score de Governança Corporativa da “Empresa O” .....	107
Tabela 8 - Indicadores de Mensuração F-PEC da “Empresa O” .....	108
Tabela 9 - Indicadores de mensuração do estágio do Ciclo de Vida de E .....	121
Tabela 10 - Score de Governança Corporativa da “Empresa E” .....	129
Tabela 11 - Indicadores de mensuração do estágio do Ciclo de Vida de E .....	130
Tabela 122 - Indicadores de mensuração do estágio do ciclo de vida da empresa	171

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1 Problema</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>18</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	18
1.2.2 Objetivos Específicos .....	18
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>18</b>
<b>1.4 Delimitação do Trabalho</b> .....	<b>20</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1 Empresa Familiar</b> .....	<b>22</b>
2.1.1 Contextualização .....	23
2.1.2 A Estrutura de Propriedade, Gestão e Família .....	30
<b>2.2 Governança Corporativa</b> .....	<b>38</b>
2.2.1 Contextualização .....	38
2.2.2 Teoria da Agência .....	42
2.2.3 Governança Corporativa em Empresas Familiares .....	44
2.2.4 Práticas de Governança Corporativa .....	49
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>56</b>
<b>3.1 Modalidade e Delineamento da Pesquisa</b> .....	<b>56</b>
<b>3.2 Etapas do Estudo</b> .....	<b>57</b>
<b>3.3 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa</b> .....	<b>59</b>
<b>3.4 Coleta de Dados</b> .....	<b>61</b>
3.4.1 Protocolo para o estudo de caso .....	62
3.4.2 Modelo dos 3 Círculos .....	63
3.4.3 Modelo Tridimensional .....	65
3.4.2 Instrumento <i>Scale F-PEC</i> .....	66
<b>3.5 Técnica da Análise de Dados</b> .....	<b>69</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>71</b>
<b>4.1 “Empresa A”</b> .....	<b>71</b>
4.1.1 Apresentação da Empresa .....	72
4.1.2 Estrutura de Propriedade, Gestão e Família .....	76
4.1.3 Práticas de Governança Corporativa .....	83
4.1.4 Análise e Recomendações “Empresa A” .....	90

<b>4.2 “Empresa O”</b> .....	<b>93</b>
4.2.1 Apresentação da Empresa .....	93
4.2.2 Estrutura de Propriedade, Gestão e Família .....	95
4.2.3 Práticas de Governança Corporativa .....	103
4.2.4 Análise e Recomendações “Empresa O” .....	111
<b>4.3 “Empresa E”</b> .....	<b>114</b>
4.3.1 Apresentação da Empresa .....	114
4.3.2 Estrutura de Propriedade, Gestão e Família .....	118
4.3.3 Práticas de Governança Corporativa .....	125
4.3.4 Análise e Recomendações “Empresa E” .....	134
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>137</b>
<b>6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO</b> .....	<b>142</b>
<b>7. OPORTUNIDADES PARA ESTUDOS FUTUROS</b> .....	<b>143</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>144</b>
<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO FERRAMENTAS DE MÉTRICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA IBGC (2019)</b> .....	<b>153</b>
.....	<b>162</b>
<b>ANEXO B – QUESTIONÁRIO MODELO TRIDIMENSIONAL</b> .....	<b>171</b>
<b>ANEXO C – QUESTIONÁRIO F-PEC</b> .....	<b>172</b>
<b>APÊNDICE – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE</b> .....	<b>173</b>

## 1 INTRODUÇÃO

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

Empresas familiares existem há mais de dois mil anos (GERSICK et al., 1997). No Brasil a origem das empresas familiares está relacionado ao período de colonização portuguesa, tendo em vista que as capitânicas hereditárias foram a primeira modalidade de empreendimento familiar (MARTINS et al., 1999). Muitas organizações familiares sobrevivem por décadas, mas um número ainda maior se desintegra, seja por conflitos internos, estratégias de negócios mal delineadas ou pela ausência de planejamento de sucessão (GRZYBOVSKI, 2002).

As empresas familiares são predominantes entre as empresas de médio e pequeno porte. Entretanto, em muitos mercados, a maioria das empresas de grande porte tem uma família como seu acionista controlador, como é o caso das empresas do mercado brasileiro (Santos e Leal, 2007). Podemos encontrar empresas familiares que há mais de quarenta, cinquenta ou até mesmo mais de cem anos são comandadas pelos descendentes diretos das famílias que as fundaram, assim como é no caso das empresas investigadas neste estudo (“Empresa A”, fundada em 1964, “Empresa O”, fundada em 1908, e “Empresa E”, fundada em 1975). A empresa familiar apresenta uma série de problemas intrínsecos à sua natureza, o que pode refletir em um ciclo de vida inferior ao de outras organizações (STAVROU, 1999). Ao comparar as empresas familiares com outras organizações, Chua et al. (1999) defendem que, no nível mais básico, o que diferencia essas organizações é a influência significativa da família na tomada de decisão e nas operações. Mais do que em outras organizações, os valores são fundamentais para o sucesso, o comprometimento e a longevidade dessas organizações. A Empresa Familiar é uma instituição gerida e controlada, na sua maioria, por uma ou mais famílias das quais dois ou mais membros participam ativamente desses processos, principalmente como membros da diretoria (BERNHOEFT; GALLO, 2003).

A complexidade em organizações familiares tende a ser maior porque, além de lidar com oportunidades e outros requisitos comerciais que são comuns a outras organizações, essas empresas devem considerar as necessidades e os desejos da família proprietária (WARD, 2002). De acordo com Sardeshmukh e Corbett (2011), uma razão do insucesso das empresas familiares se deve à falta de disposição de fundadores e sucessores para a mudança.

De acordo com o IBGC (2006), a governança corporativa em empresas familiares adquire uma complexidade ainda maior, quando comparada a outras empresas, em razão da influência de questões familiares sobre a condução dos negócios. Além dos relacionamentos e potenciais conflitos entre executivos, conselheiros e acionistas, que são inerentes a qualquer modelo de governança corporativa, essas empresas apresentam peculiaridades como o relacionamento entre os parentes, os sentimentos envolvidos entre os familiares e a sucessão de lideranças e transição entre gerações (IBGC, 2006).

Dyer (2003) identificou que menos de um por cento dos artigos publicados em periódicos acadêmicos proeminentes tratam dessa categoria de organização. Contudo, sabe-se que a produção e a publicação de estudos de empresas familiares nas áreas de economia, gestão e empreendedorismo vêm aumentando nos últimos anos (DEBICKI et al., 2009) (DE MASSIS et al., 2012). Há um conjunto de evidências sobre o tema que revela diferenças significativas entre empresas familiares e não familiares em várias dimensões importantes, como no caso da governança corporativa (BAMMENS; VOORDECKERS; VAN GILS, 2011), inovação (DE MASSIS et al., 2013), estrutura financeira (MISHRA; MCCONAUGHY, 1999) e preferências de risco (GÓMEZ-MEJÍA et al., 2007).

Conforme apresentado por Chrisman et al. (2005) e Dawson; Mussolino (2014), os estudos de empresas familiares, no contexto internacional, têm se apoiado em diferentes vertentes teóricas, como: teoria da agência (MILLER; BRETON-MILLER, 2014) (SCHULZE; et al., 2003), F-PEC (ASTRACHAN et al., 2002), teoria do *stewardship* (BRETON-MILLER; MILLER; LESTER, 2011) (MILLER; BRETON-MILLER, 2006), *resource-based view* (CHRISMAN et al., 2005) (SIRMON; HITT, 2003) e teoria da riqueza socioemocional (BERRONE et al., 2012) (GÓMEZ-MEJÍA et al., 2007).

No Brasil, o tema de empresas familiares é tratado pela visão da sucessão (FLORES; GRISCI, 2012) (RODRIGUES, 1991) (SILVA; MUNIZ, 2006) (WAIANDT;

DAVEL, 2008), de estudos gerais sobre empresas familiares (PAIVA; OLIVEIRA; MELO, 2008), da cultura, poder e decisão (MACÊDO, 2002), da relação família-empresa (LESCURA et al., 2012), das implicações com a governança (SILVA; SILVA; SILVA, 2013) e da profissionalização (MUZZIO, 2012).

Um dos grandes desafios para o desenvolvimento do tema da governança corporativa em empresas familiares é a diversidade de características e modelos adotados por essas empresas em todo o mundo (ASTRACHAN et al, 2002) (DAWSON; MUSSOLINO, 2014). No Brasil, a governança corporativa ganhou maior destaque nas últimas duas décadas, com o surgimento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado em 1999. O IBGC exerce atualmente um papel relevante na disseminação dos conceitos e das boas práticas de governança corporativa.

Segundo Miller e Breton-Miller (2006), os sistemas de governança são importantes condutores de comportamento e desempenho em empresas familiares. Muitas dessas empresas estabelecem uma estrutura de governança para a família e para os negócios, e entre os objetivos estão o de melhorar os mecanismos de controle dos negócios e o de organizar a comunicação e o relacionamento entre os proprietários da família e os executivos de negócios. Ao definir regras para as relações entre família, propriedade e gestão, as práticas de governança corporativa podem minimizar os problemas de agência e as externalidades. (BRENES et al., 2011).

Neste sentido, o presente estudo tem como problema de pesquisa “Quais são as relações entre a configuração da estrutura de propriedade, gestão e família e a adoção de práticas de governança corporativa em três empresas familiares do Rio Grande do Sul?”. O objetivo geral do estudo é investigar essas relações, e a escolha pelo método de estudo de caso deu-se por considerar que é uma estratégia importante para pesquisa empírica qualitativa e que permite uma investigação aprofundada de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Aprofundar a investigação das organizações familiares promove a compreensão da dinâmica presente dentro das configurações da empresa, usando uma variedade de lentes, o que possibilita múltiplas facetas do fenômeno a ser estudado em três empresas familiares fundadas no Rio Grande do Sul, presentes em importantes setores da economia, como o setor varejista, indústria alimentícia e engenharia industrial.

Destaca-se que o tema da governança corporativa está atualmente em discussão nas três empresas analisadas e este trabalho espera contribuir com o

aperfeiçoamento deste processo. Percebe-se a preocupação dos presidentes na relação custo e benefício da adoção de práticas de governança corporativa. Por fim, vale ressaltar que as práticas de governança corporativa não são uma solução de tamanho único, que possa ser replicadas, sem a devida análise sobre a realidade das empresas, suas peculiaridades, e sua estrutura de propriedade, gestão e família.

## 1.1 Problema

Ao pesquisar as diferentes abordagens que envolvem os temas governança corporativa, teoria da agência, empresa familiar e o modelo três círculos, foi possível perceber a complexidade dos assuntos e conhecer estudos empíricos que abordam questões como as características das empresas familiares (PETRY; NASCIMENTO, 2009), a influência da família na gestão e governança das empresas (MILLER; LE BRETON-MILLER, 2006) e o desempenho de CEOs da família e executivos externos à família (MILLER et al., 2014).

Junta-se a esses estudos, os trabalhos de Tagiuri e Davis (1996) e Gersick et al. (1997), que serviram de inspiração para a definição do problema de pesquisa, que é: “Quais são as relações entre a configuração da estrutura de propriedade, gestão e família e a adoção de práticas de governança corporativa em três empresas familiares do Rio Grande do Sul?”

Diante do problema de pesquisa estabelecido, outras questões relevantes para o desenvolvimento do trabalho foram levantadas: (a) quais são as relações entre a propriedade, se mais dispersa ou concentrada, e a adoção de práticas de governança corporativa?; (b) quais são as relações entre a gestão, se mais profissionalizada ou familiar, e as práticas de governança corporativa?; (c) quais são as relações entre o envolvimento familiar e as práticas de governança corporativa?; (d) quais são as sobreposições de papéis entre os membros das empresas analisadas?; (e) empresas com estruturas mais fusionadas apresentam um nível de adesão menor as práticas de governança corporativa?

O levantamento dessas questões permitiu que os casos fossem aprofundados e a investigação proposta se tornasse mais consistente no objetivo de relacionar a estrutura de propriedade, gestão e família, e a adoção de práticas de governança corporativa nas três empresas familiares.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Investigar as relações entre a estrutura de propriedade, gestão e família e a adoção de práticas de governança corporativa em três empresas familiares do Rio Grande do Sul.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar a atual configuração da estrutura de propriedade, gestão e família das empresas;
- b) Identificar as práticas de governança corporativa adotadas pelas empresas, de acordo com as práticas de governança corporativa recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC;
- c) Investigar as relações entre a configuração da estrutura de propriedade, gestão e família e a adoção de práticas de governança corporativa em cada uma das empresas;
- d) Propor um conjunto de recomendações para a adoção e o aperfeiçoamento das práticas de governança corporativa nas empresas familiares estudadas.

## **1.3 Justificativa**

Conforme IBGC (2014), as empresas familiares são maioria no Brasil e compreendem grande diversidade em sua natureza jurídica, porte, composição acionária, maturidade, entre outras características. Essas organizações enfrentam desafios próprios, tais como: a necessidade de planejamento da sucessão da propriedade e da gestão; a delimitação clara entre a propriedade do capital e a gestão da empresa; proteção, avaliação e eventual liquidez de seus ativos; a qualidade e o acesso às informações aos sócios que não participam da gestão, e a formalização de processos, incluindo o de gestão estratégica (IBGC, 2014).

Nesse sentido, essas empresas merecem recomendações específicas as suas realidades e necessidades. Em 2014, acompanhando este movimento, o Instituto

Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) lançou seu primeiro caderno de boas práticas para governança corporativa de empresas de capital fechado. Em 2016, lançou o caderno de Governança Corporativa da Família Empresária. Esses materiais específicos sobre empresas familiares são importantes, pois a governança corporativa nessas empresas enfrenta complexidades e desafios próprios, diferentes daqueles enfrentados por corporações não controladas por famílias.

O conhecimento acerca dessas teorias e estudos reforçou o interesse pelo tema. Originalmente, o interesse pela governança corporativa deu-se, ainda em 2015, através da realização de uma pesquisa sobre as práticas de governança corporativa em empresas de porte médio e médio-grande, sem distinguir se eram ou não familiares. A partir da análise dos resultados da pesquisa (GIRARDI; GIRARDI, 2015), pode-se concluir que a maioria das empresas pesquisadas não adota as práticas recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Com essas descobertas, surgiu o interesse de pesquisar a governança corporativa com ênfase nas empresas familiares.

A delimitação do tema considerou que as empresas familiares representam uma parcela substancial da economia brasileira. Nas economias capitalistas, a maioria das empresas inicia por meio da vontade de seus idealizadores, empenho e investimento de empreendedores familiares (GERSICK, et al., 1997). No Estado do Rio Grande do Sul, a importância das empresas, que têm sua origem familiar, pode ser vista com a presença de grandes companhias como Gerdau, Grendene, Marcopolo, Randon, Tramontina, Grupo RBS, Panvel e Grupo Zaffari.

Ao pesquisar em bases nacionais e internacionais, é possível encontrar uma série de estudos empíricos recentes sobre governança corporativa (MIZUMOTO; FILHO, 2007) (BRENES et al., 2011) e outros temas de investigação envolvendo empresas familiares (FREZATTI et al., 2017) (DE MASSIS et al., 2013). A produção e a publicação de estudos nessas empresas vêm aumentando nos últimos anos nas áreas de economia, gestão e empreendedorismo (DEBICKI et al., 2009) (DE MASSIS et al., 2012).

Em estudo realizado com empresas familiares de pequeno e médio porte, De Massis et al. (2013) concluíram que a dispersão de propriedade entre os membros da família pode afetar negativamente o desempenho da empresa. Outra conclusão foi que o equilíbrio entre membros da família e membros externos pode ser decisivo para a performance dessas empresas. Estudos a respeito de governança corporativa em

empresas familiares demonstram que a estrutura de propriedade e de controle afeta o desempenho dessas organizações (Demsetz e Lehn, 1985). Dessa forma, entende-se que é importante a identificação das relações entre a estrutura de propriedade, gestão e família, e a adoção de práticas de governança corporativa nessas organizações.

Entende-se que este estudo tem grande potencial de apresentar contribuições relevantes ao ambiente acadêmico e profissional, visto que se trata de um tema ainda em desenvolvimento no país. Líderes empresariais e pesquisadores poderão, a partir desta pesquisa, entender melhor e ter mais elementos sobre as relações entre a adoção de práticas de governança e as diferentes configurações da estrutura de propriedade, gestão e família. Além disso, a partir dos resultados encontrados, novas pesquisas sobre este tema podem ser estimuladas.

#### **1.4 Delimitação do Trabalho**

Diante do tema proposto, esta dissertação está delimitada ao estudo das relações entre a estrutura de propriedade, gestão e família, e a adoção de práticas de governança corporativa em empresas familiares. A estrutura de propriedade, gestão e família é abordada através do modelo dos três círculos (TAGIURI; DAVIS, 1996) e do modelo tridimensional (GERSICK et al., 1997), enquanto as práticas de governança corporativa são identificadas e avaliadas conforme recomendações e métricas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2014, 2019).

O modelo dos três círculos (TAGIURI; DAVIS, 1996) define a empresa familiar em três subsistemas independentes e sobrepostos. O modelo é reconhecido mundialmente no estudo da empresa familiar e das relações entre os membros da família, proprietários e gestores. De acordo com IBGC (2006), a governança corporativa em empresas familiares adquire uma complexidade ainda maior, quando comparada a outras empresas, em razão da influência de questões familiares sobre a condução dos negócios. Segundo Gersick et al. (1997), os problemas nessas organizações decorrem, muitas vezes, pelo fato de que as mesmas pessoas possuem obrigações e desempenham funções em ambos os sistemas como familiares, proprietários e gerentes profissionais. Destaca-se, portanto, a importância da identificação da sobreposição de papéis de uma mesma pessoa nos círculos de propriedade, gestão e família.

Na delimitação do tema, entende-se por configuração da estrutura de propriedade, gestão e família, a composição, com a identificação dos membros, em cada um dos círculos, conforme apresentado por Tagiuri e Davis (1996). As configurações da estrutura podem ser classificadas como fusionada, indiferenciada e diferenciada (ÁLVARES, 2003) e representam o nível de sobreposição e equilíbrio entre os círculos. De forma complementar, Steinberg e Blumenthal (2011) afirmam que cada organização possui a sua própria configuração da estrutura de propriedade, gestão e família. Segundo os autores (2011), há uma tendência de menor índice de práticas de governança corporativa em casos de maior sobreposição dos círculos.

O modelo dos três círculos precisa ser entendido como um modelo que representa o equilíbrio ou o desequilíbrio na estrutura dos círculos e em suas intersecções (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011). Diversos autores e estudos chamam atenção para o equilíbrio necessário entre as relações envolvendo proprietários, gestores e familiares. A teoria da agência, tratada por Jensen; Meckling (1976) é também abordada em estudos sobre empresas familiares (MADISON et al., 2017).

Alguns estudos têm como objetivo relacionar a governança corporativa com o desempenho da empresa, e a influência do conselho de administração na estratégia e nos resultados da companhia (SILVEIRA, 2002) (BRENES et al., 2011) (BHAGAT; BOLTON 2008) (LOPES, 2012). Contudo, apesar de tratar desses temas como forma de contextualização das empresas estudadas, o foco deste trabalho é investigar em profundidade as relações entre a configuração da estrutura de propriedade, gestão e família, e a adoção de práticas de governança corporativa nas três empresas selecionadas.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

A revisão de literatura do presente estudo está organizada em dois principais eixos. No primeiro contextualiza-se a empresa familiar e apresenta-se a estrutura de propriedade, gestão e família (TAGIURI; DAVIS, 1996) (GERSICK et al., 1997) e no segundo eixo é abordada a governança corporativa (ROSSETTI; ANDRADE, 2012) (BERLE; MEANS, 1984) (IBGC, 2014 e 2015).

Na seção sobre estrutura de propriedade, gestão e família, são apresentados o tema da empresa familiar, o modelo dos três círculos (TAGIURI; DAVIS, 1996) e modelo tridimensional (GERSICK et al., 1997). Na segunda seção, o tema da governança corporativa é apresentado, conforme sua origem (ROSSETTI; ANDRADE, 2012), os fatores determinantes para seu desenvolvimento (BERLE; MEANS, 1984), assim como as definições e pilares da governança corporativa (IBGC, 2014 e 2015). Ao final desta seção, a governança corporativa em empresas familiares é abordada, trazendo temas específicos, alinhados a realidade dessas organizações, apresentando assim as peculiaridades da governança nessas empresas (MILLER; LE BRETON-MILLER, 2006) (BRENES et al., 2011) (BLOCK, 2012) (DE MASSIS et al., 2014) (GERSICK et al., 1997) (IBGC, 2006, 2014, 2016).

Por fim, são apresentadas as práticas de governança corporativa. Elas tem como objetivo fundamentar o instrumento utilizado na análise das empresas estudadas.

### **2.1 Empresa Familiar**

O primeiro pilar teórico a ser fundamentado diz respeito as empresas familiares, que formam o tipo de organização analisada neste estudo. Para que se possa desenvolver o tema da governança corporativa nestas empresas, entende-se que antes é preciso fundamentar e contextualizar as características dessas organizações. A seguir, a estrutura de propriedade, gestão e família, é apresentada conforme o modelo dos três círculos (TAGIURI; DAVIS, 1996) e o modelo tridimensional (GERSICK et al., 1997).

### 2.1.1 Contextualização

Para Handler (1989) definir a empresa familiar é o primeiro desafio enfrentado pelos pesquisadores. Até hoje não há uma definição amplamente aceita (LITTUNEN; HYRSKY, 2000). Segundo Davel et al. (2000), mais de 34 definições diferentes podem ser encontradas na literatura sobre empresa familiar.

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

Outras definições serão consideradas sob o ponto de vista de investigação para análise de como as famílias influenciam na governança corporativa e na gestão das empresas. De modo geral, há duas vertentes principais nas quais são baseadas as diferentes definições de empresas familiares: a propriedade e a forma como se dá a relação entre família e empresa (CASTRO et al., 2001). A propriedade e a gestão da organização podem ser exercidas pela família de diferentes formas e em vários níveis, tanto do ponto de vista da pulverização de proprietários, como sua relação com os executivos (CHRISMAN et al., 2005). Alinhado ao propósito deste estudo, a definição de empresa familiar de Ussman (2004) está relacionada à teoria dos sistemas, na qual a família e a empresa possuem seus próprios objetivos e regras, gerando assim, com frequência, problemas, conflitos entre as partes e confusões de papéis.

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

Para Miller et al (2006), não basta o controle ser feito por uma família, deve existir a intenção de que a propriedade do negócio seja mantida pela família. Os autores distinguem as empresas de um “fundador solitário”, como o caso da Microsoft, e as empresas em que a família como um todo participa no negócio. Esses estágios podem ser vistos no modelo tridimensional e podem variar entre proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos (GERSICK et al., 1997).

As empresas familiares apresentam características singulares. Entre as consideradas positivas, cita-se o fato de que os líderes familiares permanecem em seus cargos por períodos mais longos, o que acaba por ajudar na continuidade e

estabilidade dos negócios (WARD, 2002). Além de rentabilidade, é a continuidade a longo prazo, que disciplina as empresas para buscar crescimento. Ainda segundo Ward (2002), em muitos casos, os funcionários e executivos são mais leais, como resultado do relacionamento de longo prazo com a família. Muitas vezes, esses empresários descrevem os funcionários como uma extensão da família e cultivam essas relações como parte natural da cultura corporativa da empresa (WEISHAUPT 2017).

As características e formas de organização das empresas familiares configuram-se em função de interesses mútuos, tanto em termos estratégicos, quanto em relação aos propósitos da família. Normalmente, essas empresas são bem sucedidas quando há consciência por parte dos proprietários de que a administração deve ser profissionalizada (RICCA, 1993). As condições determinadas e o equilíbrio entre os interesses individuais, familiares e organizacionais podem ser a chave para a sobrevivência das empresas familiares durante o período em que ocorrer o processo de transição de membros da família proprietária na gestão da empresa (BETHLEM, 1999). Disputa pelo poder entre herdeiros, desentendimentos entre familiares, falta de liderança, sucessores não capacitados, ausência de unidade de comando e morte do fundador são apenas alguns dos problemas, listados por Gueiros e Oliveira (2000), pelos quais as empresas familiares podem passar durante o período sucessório.

Davel et al. (2000) sugerem três pontos relevantes em relação a este aspecto: o planejamento e o controle de atividades relacionadas à sucessão; o relacionamento pessoal dentro da família e entre os membros familiares e não familiares da empresa (importância da confiança e comunicação entre os membros da família, como uma forma de identificar rivalidades e conflitos entre irmãos); e, finalmente, o nível de preparação dos herdeiros (habilidades administrativas e negociais e conhecimento da empresa.).

A fim de contextualizar as características das empresas familiares utiliza-se a pesquisa realizada pela PWC (2016), com um grupo de empresas com faturamento anual de US\$ 5 milhões a US\$ 1 bilhão. Os resultados dessa pesquisa (PWC, 2016) estão apresentados aqui com foco nas empresas brasileiras.

Sobre as diferentes perspectivas que envolvem as empresas familiares, 66% dos participantes no Brasil acreditam que as suas estratégias familiares e de negócios estão totalmente alinhadas. Segundo PWC (2016), apenas um terço das empresas familiares brasileiras planeja passar o controle total (gestão e propriedade) para a

próxima geração. Duas em cinco planejam passar a propriedade, mas trazer um gestor profissional externo. Entre as empresas familiares brasileiras, 54% visualizam a necessidade de profissionalizar o negócio e consideram uma prioridade-chave para os próximos cinco anos. Em relação a gestão da empresa, 46% acreditam que a profissionalização do negócio é um desafio-chave para os próximos 5 anos. Sobre o plano de sucessão, 43% das empresas no mundo não o possui, enquanto no Brasil, é possível encontrar em 19% das empresas. Um dado positivo é que a taxa brasileira quase dobrou no período de dois anos - o percentual era de 11% em 2014.

Na perspectiva dos valores e cultura da empresa, a grande maioria (83%) acredita ter cultura e valores mais fortes que outros tipos de organização. Entre os pesquisados, 62% afirmam cuidar melhor de seus funcionários do que as outras empresas (PWC, 2016). Conforme pesquisa, as empresas familiares são um exemplo clássico de capital paciente e representam um contrapeso à visão de curto prazo de muitas empresas com ações negociadas em bolsa. A maioria das empresas (73%) considera que o sucesso significa mais do que simplesmente lucro e crescimento. Contudo, apenas 28% dos entrevistados afirmam tomar decisões pensando no longo prazo. Na perspectiva financeira, financiar o crescimento é um desafio para 71% das empresas familiares. Para as que pretendem crescer agressivamente, a maioria emprega capital próprio. Algumas empresas optam por esse caminho, pois preferem o autofinanciamento à dependência de bancos ou investidores externos que talvez possam interferir no controle da empresa.

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

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

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

Dentre as prioridades dos líderes de empresas familiares brasileiras para os próximos 5 anos estão inovar, buscar alternativas para superar os desafios do atual contexto econômico e manter os gastos sob rigoroso controle. Para 81% dos participantes brasileiros, inovar é uma meta considerada importante ou muito importante, e a necessidade de inovar continuamente representa o terceiro maior desafio nos próximos cinco anos, na opinião de 72% dos entrevistados. Esses desafios estão atrás apenas de aspectos mais relacionados à conjuntura atual brasileira, como a contenção de custos (84%) e a situação econômica geral (75%).

Na literatura sobre empresa familiar, outra importante teoria relacionada às características dessas organizações é a teoria *SEW (Socioemotional wealth theory)*, que apresenta traços distintivos das empresas familiares em relação a outras que não são formadas por família(s) (Gómez-Mejía et al. 2007). Os autores (2007) sustentam que, nas empresas familiares, as prioridades de riqueza socioemocional dos membros da família, como manter o controle familiar da empresa e evitar riscos podem superar os objetivos financeiros, em detrimento do desempenho da empresa. Essa teoria indica que os executivos da família que dirigem empresas familiares são especialmente suscetíveis às demandas familiares por questões socioemocionais (GÓMEZ-MEJÍA et al., 2007), como a preservação do controle familiar da empresa, contratando e consolidando parentes menos capacitados e evitando riscos associados à renovação e inovação de negócios. Assim, os CEOs familiares são mais propensos a adotar tais objetivos da *SEW (socioemotional wealth theory)* do que os CEOs que não são da família, e que estão menos ligados emocionalmente a outros membros da família. Essa teoria aborda as consequências negativas do envolvimento da família, como a falta de autocontrole, que pode levar os proprietários da família a se tornarem avessos ao risco e, inconscientemente, favorecer decisões que prejudiquem a empresa e a família (SCHULZE et al. 2001). Há também os limites de conhecimento e perspectivas disponíveis no time gerencial, que podem ser gerados quando membros da família com valores e antecedentes muito parecidos ocupam a maioria das posições gerenciais (ANDERSON; REEB, 2004).

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

Os *CEOs* não-familiares também podem ser mais imunes do que os *CEOs* familiares na alocação de recursos dos negócios para interesse da família (GÓMEZ-MEJÍA et al., 2007, 2011). Eles estão mais aptos a se concentrar no desempenho financeiro do que nos retornos socioemocionais e menos propensos a serem influenciados emocionalmente por questões da família. Os *CEOs* não-familiares podem contribuir para o desempenho financeiro da empresa, tanto trazendo um repertório maior de habilidades gerenciais quanto reduzindo o potencial de uma agenda socioemocional familiar.

Para reduzir o oportunismo por parte dos executivos que não são os principais, os proprietários devem ter o conhecimento e o poder para monitorar seus agentes efetivamente (FAMA; JENSEN, 1983) (JENSEN; MECKLING, 1976). Contudo, ainda não está claro se e quando os *CEOs* de fora da família superam os *CEOs* familiares. Essa incerteza tem fontes empíricas e conceituais. Empiricamente, os estudos de empresas familiares apenas começaram a descobrir os impulsionadores do desempenho do líder (MILLER et al., 2014).

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

Sobre a governança corporativa e o comportamento do agente em empresas familiares, Madison et al (2017) abordam a coexistência do comportamento de

agência e de *stewardship*. As teorias fazem previsões conflitantes sobre a governança e os mecanismos necessários para motivar os resultados comportamentais desejados. A teoria da agência refere-se a um sistema de controle (JENSEN; MECKLING, 1976) em que as entradas e saídas são monitoradas e controladas para inibir o comportamento organizacional disfuncional. Por outro lado, a teoria *stewardship* exerce o controle de maneira indireta, criando um contexto normativo no qual o comportamento desejável é encorajado (DAVIS et al., 1997).

Com base nos pressupostos da teoria da agência, é possível assumir que o comportamento do agente de auto interesse existe nas empresas familiares (SCHULZE; LUBATKIN; DINO, 2003). Por outro lado, a pesquisa da teoria *stewardship* indica que este comportamento é predominante nas empresas familiares (DAVIS; ALLEN; HAYES, 2010) e pode ser melhorado e mantido através do uso de mecanismos de governança, como a gestão participativa e ambientes de trabalho orientados para o envolvimento e para facilitar o aumento do desempenho da empresa.

Segundo Carmon, Miller, Raile e Roers (2010), altos níveis de governança na empresa familiar resultarão em níveis mais altos de comportamento previsto pela teoria *stewardship*. Em contraste, baixos níveis de governança podem resultar em níveis mais baixos de comportamento *stewardship*. Quando os empregados não percebem seu ambiente de trabalho como orientado para o envolvimento ou como coletivistas, eles são menos capazes de ver a organização como uma extensão de si, dificultando assim seu nível de comprometimento de valor organizacional.

Em casos de CEOs não familiares em empresas familiares, a teoria da agência prevê que os agentes tendem ao oportunismo, a não ser que sejam monitorados de perto e incentivados de forma significativa a agir no melhor interesse dos acionistas (FAMA; JENSEN, 1983) (JENSEN; MECKLING, 1976). Seguindo essa lógica, pode-se prever que os CEOs familiares - que são acionistas significativos em suas empresas e cujos interesses estão alinhados com os da família proprietária - superarão os gestores contratados (MILLER; LE BRETON-MILLER, 2006). Na perspectiva da teoria da agência, a propriedade familiar pode ser benéfica para o desempenho, principalmente, em casos nos quais a propriedade é concentrada (DE MASSIS et al., 2014).

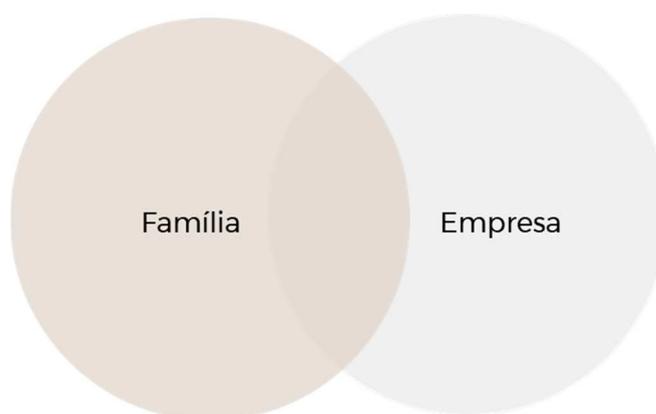
Na perspectiva da teoria comportamental, assume-se que os proprietários das empresas familiares desempenham um papel ativo na tomada de decisões e, com

isso, influenciam nas escolhas da empresa. Pesquisas comportamentais descrevem os proprietários familiares como acionistas de longo prazo (BRETON-MILLER; MILLER, 2006), muitas vezes, com desejo de passar um negócio mais saudável e mais forte no futuro (WARD, 2002).

### 2.1.2 A Estrutura de Propriedade, Gestão e Família.

O estudo de empresas familiares como sistemas começou nas décadas de 60 e 70 por meio de pesquisas isoladas. Os primeiros estudos desta época abordavam problemas que desafiavam as empresas familiares, como: nepotismo, rivalidade entre gerações e irmãos, e a administração não profissional (GERSICK et al., 1997). Ainda segundo os autores (1997), esses estudos abordaram o fato de que as empresas familiares eram compostas por dois subsistemas sobrepostos: a família e a empresa.

Figura 1 - A relação Família e Empresa

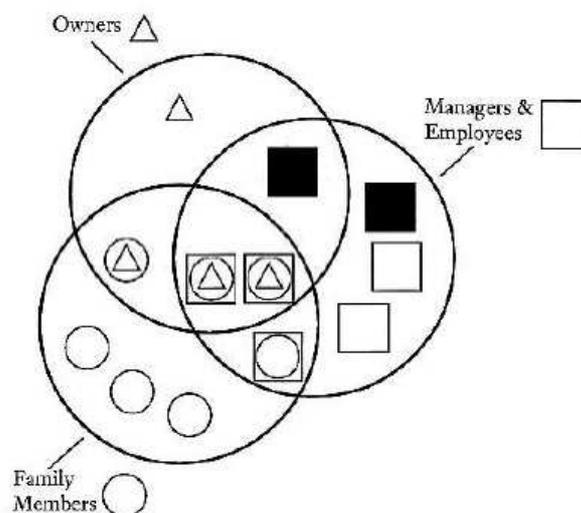


Fonte: Gersick et al. (1997).

Segundo os autores, cada um desses dois sistemas conta com as suas próprias normas, regras, estruturas de valores e formas de organização. Os problemas que surgem decorrem do fato de que as mesmas pessoas têm que cumprir obrigações e funções em ambos os sistemas, como pais, proprietários, e gerentes (GERSICK et al., 1997).

Na lógica de compreender as empresas familiares como sistemas, Tagiuri e Davis (1996) distinguem as empresas familiares em três diferentes sistemas interdependentes: a família, a gestão e a propriedade da empresa. Na visão de Gersick et al. (1997), fazia-se necessário distinguir o gerenciamento e a propriedade da empresa, além do núcleo familiar. O modelo dos três círculos (TAGIURI; DAVIS, 1996) enfatiza a sobreposição e ajuda a identificar e entender os papéis de cada proprietário, familiar e gestor. Está claro que a descoberta de estratégias a fim de satisfazer ambos os sistemas é o grande desafio enfrentado pelas empresas familiares (GERSICK et al., 1997).

Figura 2 - O modelo dos três círculos



Fonte: Tagiuri; Davis (1996)

Pessoas localizadas em mais de um dos círculos estarão presentes em uma das sobreposições, que ficam dentro de dois ou até três círculos ao mesmo tempo. Os membros da família podem desempenhar simultaneamente três papéis: gestores, proprietários e parentes.

Ussman (2004) chama atenção para o fato de que o fundador é o primeiro a sentir ambiguidade, pois representa a figura central dos dois sistemas (família e empresa). O fundador é o primeiro a confrontar-se com as contradições da sobreposição de papéis (GARCIA, 2001). Para o autor (2001), nesse momento é importante promover o início da diferenciação entre família e empresa, evitando que este assunto fique para a segunda geração, na qual pode ocorrer um nível alto de fusão e sobreposição de papéis, que podem potencializar os conflitos.

De forma complementar, no estudo de empresas familiares como sistemas, Álvares (2003) avança no modelo proposto por Tagiuri e Davis (1996) e apresenta três diferentes configurações da estrutura (fusionada, indiferenciada e diferenciada) de propriedade, gestão e família, conforme o nível de sobreposição e equilíbrio entre os papéis dos membros.

Figura 3 – Diferentes configurações dos círculos



Fonte: Steinberg e Blumenthal (2011, p.41).

De acordo com Álvares (2003), a estrutura fusionada é quando há alta sobreposição entre os três círculos. Os membros da família ocupam todos os cargos de direção e muitos dos cargos de gerência, o capital é todo familiar, podendo ocorrer confusão entre o patrimônio da empresa e o da família. Os interesses da família se confundem ou são mais importantes do que os objetivos da empresa. Segundo Álvares (2003), nesse caso, o proprietário orchestra tudo e toma a grande maioria das decisões. A estrutura fusionada pode representar uma dependência da empresa com a família proprietária (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011).

A segunda configuração, a estrutura indiferenciada, corresponde a uma sobreposição significativa, com a presença de administradores profissionais externos à família, mas com os interesses e grande influência da família sobre a organização (ÁLVARES, 2003). Nesse modelo ainda pode ocorrer de a identidade da empresa confundir-se com a identidade da família. Por fim, a terceira estrutura apresentada por Álvares (2003) é a diferenciada, na qual a empresa e a família têm suas próprias identidades, com separação entre os interesses da empresa e da família. Os objetivos da empresa prevalecem, com os acionistas entendendo que uma empresa precisa assegurar os interesses de longo prazo da família. Sendo assim, nesse modelo, o poder decisório é compartilhado. Para Steinberg e Blumenthal (2011) cada organização possui a sua própria configuração da estrutura de propriedade, gestão e família.

Diante dessas possíveis sobreposições apresentadas, o desafio das empresas familiares é o de operar de acordo com práticas e princípios de negócios saudáveis, satisfazendo ao mesmo tempo as necessidades familiares (GERSICK et al., 1997).

Segundo Hermalin e Weisbach (2001), a estrutura de propriedade da empresa afeta a governança corporativa, já que uma empresa com estrutura de propriedade extremamente pulverizada tende a ter composição do conselho e relações de agência distintas de uma empresa com estrutura de propriedade concentrada. Um dos principais componentes para análise da estrutura de propriedade é a presença ou não de um acionista controlador da família.

O modelo dos três círculos originalmente apresentado por Tagiuri e Davis (1996) apresenta uma limitação, pois trata-se de um modelo estático, que não considera a dimensão temporal e os diferentes estágios do ciclo de vida da empresa. Gersick et al. (1997) complementam a visão de Tagiuri e Davis (1996) e apresentam o modelo tridimensional, que consiste no desenvolvimento temporal da empresa familiar, com os estágios evolutivos e as mudanças em cada um dos três círculos – da propriedade, gestão e família. O tempo ocasiona mudanças nos problemas e nos desafios a serem enfrentados pelas empresas (IBGC, 2006).

A transição única de uma empresa familiar empreendedora, muitas vezes administrada pelo proprietário, para uma corporação mais formalizada, estruturada e institucionalizada - geralmente descrita como o processo de profissionalização - tornou-se uma grande preocupação de pesquisa na literatura sobre empreendedorismo e governança (CHRISMAN et al., 2003).

A sobreposição entre o ciclo de vida da empresa e o ciclo de vida da própria família é espelhado pelo processo de sucessão que ocorre nessas empresas (BARNETT; LONG; MARLER, 2012) e pelo horizonte de longo prazo (BERRONE et al., 2012). Isso traz implicações sobre o comportamento dessas empresas no que tange ao alcance de objetivos centrados na família, como harmonia, poder, status, entre outros elencados na literatura (GÓMEZ-MEJÍA, et al., 2007) (MILLER; BRETON-MILLER, 2014).

Para os autores (GÓMEZ-MEJÍA ET AL., 2007) as prioridades socioemocionais refletidas na cultura da empresa familiar não são estáticas ao longo do ciclo de vida organizacional. Conforme descrito pelos autores (BRETON-MILLER; MILLER, 2013) (SCHULZE; KELLERMANN, 2015) em muitos casos, a geração que atua na gestão do negócio tem objetivos e expectativas diferentes das outras gerações.

A fim de entender o modelo tridimensional (GERSICK et al., 1997), percebe-se a importância do estudo do ciclo de vida das empresas. Neste sentido pode-se citar Lester et al (2003), que apresenta um modelo de mensuração do estágio do ciclo de

vida na dimensão da empresa. Nesta pesquisa, o modelo de Lester et al. (2003) foi utilizado, pois (i) se aplica a empresas de portes variados e apresenta afinidade com variáveis relacionadas ao controle gerencial, o que permite identificar mecanismos, estrutura e procedimentos.

O modelo apresentado pelos autores (2003) evidencia características de tomada de decisões, processamento de informações, estrutura e procedimentos operacionais (LESTER et al., 2003) em atividades que se alteram durante a trajetória de vida da organização.

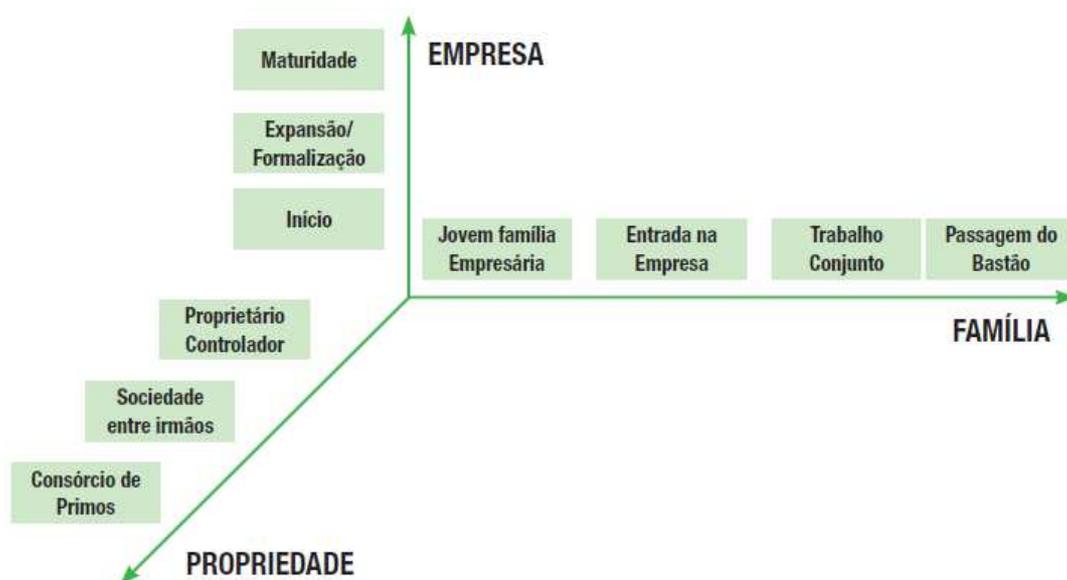
No estágio da família, o sucessor possui, muitas vezes, formações acadêmica e profissional diferentes das do fundador, que acaba resultando em visões diferentes e potencializando os conflitos internos (GRZYBOVSKI, 2002). Para Lodi (2000) e Gersick et al. (1997), a sucessão familiar é uma transferência de poder, conduzida, geralmente, em períodos de três a cinco anos, e normalmente é preparada ao longo de toda uma geração.

Ricca (1993), complementa, afirmando que, em várias empresas familiares, os herdeiros sentem-se candidatos naturais a assumir o comando dos negócios, como se para isso nenhuma preparação prévia fosse necessária. Boa parte do fracasso da não continuidade dos negócios familiares se deve ao entendimento errôneo de que a sucessão é um evento isolado, cuja finalidade restringe-se à simples transferência de poder. Segundo Breton-Miller et al. (2004), a profissionalização em empresas familiares é um processo delicado, e uma possível ruptura com os ideais e os valores familiares pode desencadear trajetórias conturbadas, tanto do ponto de vista econômico-financeiro como no aspecto comportamental.

Conforme destaca Gersick et al. (1997), os círculos da propriedade, gestão e família, podem criar um quadro de qualquer sistema de empresa familiar em um determinado momento. Esta identificação, segundo Gersick et al. (1997), é um passo importante na compreensão da empresa familiar. Muito dos mais decisivos dilemas enfrentados por essas empresas são causados pela passagem do tempo, e envolvem mudanças na organização, na família e na distribuição da propriedade. Para Gersick et al. (1997), as famílias são uma série contínua de entradas de pessoas por meio de casamentos e nascimentos, e de saídas por meio de divórcios e mortes. O resultado da adição do tempo aos três círculos é um modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar. De acordo com Gersick et al. (1997), essas progressões de

desenvolvimento influenciam umas às outras, mas também são independentes. Cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com sua sequência.

Figura 4 - Modelo tridimensional



Fonte: IBGC (2016, p. 14).

No início, a empresa é uma fiel representação dos desejos do fundador. Em tal formação, sua visão do mundo e suas limitações servem de parâmetro para moldar a cultura organizacional (SCHEIN, 2004).

Empresas nos estágios de nascimento e crescimento têm estrutura organizacional e processamento de informações mais simples que nos estágios seguintes, e o processo decisório é mais centralizado nas mãos do fundador, que normalmente é o único acionista do negócio (LESTER et al., 2003). Logo, para esses estágios, espera-se que o poder da família seja significativo (em termos de concentração acionária e participação na gestão) e a cultura familiar esteja mais presente no negócio (comprometimento da família no negócio), devido à presença do fundador e de membros da família na gestão (BRETON-MILLER; MILLER, 2013) (GERSICK et al., 1997). Por outro lado, também é esperado que essas empresas ainda estejam na primeira geração e não tenham passado por processo de sucessão (FREZATTI, et al., 2017).

O envolvimento da família na propriedade pode afetar o desempenho da empresa. A propriedade familiar tende a se dispersar ao longo do tempo conforme o

proprietário passa suas ações para seus filhos e, com isso, a empresa passa do estágio de proprietário controlador para um estágio de sociedade entre irmãos (DE MASSIS et al., 2014) (GERSICK et al., 1997). A dispersão de propriedade entre irmãos pode gerar novos problemas de agência. Além disso, quando a liderança é transferida para um irmão, pode ser que ele não tenha a autoridade e a influência necessárias sobre os outros membros da família. Os outros irmãos também podem tentar influenciar o proprietário controlador, levando então a uma tomada de decisão equivocada e a preferências de investimento distorcidas, bem como a um desempenho ruim. Para De Massis et al. (2015), o grau de dispersão da propriedade entre os membros da família provavelmente afetará o desempenho.

Os membros da família que recentemente se tornaram acionistas da empresa podem sentir que têm uma reivindicação legítima de propriedade da empresa, na forma de uma herança futura (HOLTZ-EAKIN; JOULFAIAN; ROSEN 1993) (STARK; FALK, 1998). Como consequência, os tomadores de decisão devem responder a reivindicações mais heterogêneas (MITCHELL et al. 2011).

Os proprietários da família que não estão diretamente envolvidos no negócio podem ter fortes incentivos para reduzir o risco a fim de satisfazer suas necessidades de pertencimento e intimidade (KEPNER, 1991), ou por causa de um desejo geral de preservar sua riqueza socioemocional (*SEW*) (GÓMEZ-MEJÍA et al. 2007). Enquanto outros membros da família podem estar preocupados com crescimento e lucros (SCHULZE; LUBATKIN; DINO 2003).

Muitas empresas familiares perdem, ao longo do tempo, o potencial empreendedor por falta de capacidade de identificar oportunidades de crescimento e aquisição de capital humano (SARDESHMUKH e CORBETT 2011). A passagem para o estágio de sucessão madura, portanto, dependente de um planejamento dialogado entre os membros, com atenção às expectativas de cada um, e da formalização da propriedade. (BRENES et al., 2011).

Lank (2003) afirma que a sustentabilidade do negócio da empresa familiar depende da habilidade do planejamento do processo sucessório, focando-se tanto no sucessor quanto no sucedido. Segundo a literatura de ciclo de vida organizacional (LESTER et al., 2003) e de empresas familiares nos estágios de maturidade, as características de empresa familiar tornam-se cada vez mais atenuadas. Isso porque o ciclo normal seria que essas empresas agregassem novos sócios e executivos externos a família, adotassem gestão mais profissionalizada (BRETON-MILLER;

MILLER, 2013) e perdessem, em certo grau, as características distintivas de empresa familiar.

Nos estágios mais avançados, as empresas adotam procedimentos formais de tomada de decisão, descentralizam as decisões, e podem diluir o capital visando a realização de investimentos e a inclusão de executivos de fora da família para ocupar posições-chave na empresa (OLIVEIRA et al., 2008). Por fim, espera-se que, nos estágios mais avançados, as empresas já estejam mais maduras em termos de idade e de experiência quanto ao processo de sucessão, no qual acumulam experiência ao longo do tempo (FREZATTI, et al., 2017).

De maneira particular, os conflitos podem ocorrer em qualquer um dos estágios de desenvolvimento da empresa familiar. No entanto, a maior parte dos conflitos tem sua origem relacionada à administração ineficaz da interação entre as dimensões família e empresa, as quais, por vezes, representam expectativas e interesses antagônicos. Reis (2000) afirma que o conflito pode ocorrer de duas formas principais: quando duas ou mais gerações estão trabalhando em conjunto na empresa (conflito de gerações) ou quando ocorrem divergências de interesse entre família e empresa.

## 2.2 Governança Corporativa

Diante do contexto trazido acerca das empresas familiares e sua estrutura de propriedade, gestão e família, este capítulo apresenta mais um pilar teórico. Neste presente estudo de caso, o segundo pilar teórico envolve a governança corporativa.

A governança corporativa é apresentada com um breve contexto sobre sua origem e fatores determinantes para o seu desenvolvimento, dando ênfase a teoria da agência, que representa importante temática para esta pesquisa, que busca relacionar a estrutura de propriedade, gestão e família, e a adoção de práticas de governança corporativa em três empresas familiares. Por fim, são apresentadas as práticas de governança corporativa recomendadas para empresas familiares.

### 2.2.1 Contextualização

Entre os determinantes para o desenvolvimento da governança corporativa, no início do século XX, é possível citar alguns fatores. São eles: o crescimento das corporações e a dispersão do controle acionário (ROSSETTI; ANDRADE, 2012), o afastamento entre propriedade e gestão das grandes corporações, a despersonalização da propriedade, a mudança no comando das companhias, dos proprietários para os gestores, e a inadequação das concepções tradicionais sobre o controle das sociedades abertas e sobre o objetivo clássico de maximização do lucro (BERLE; MEANS, 1984).

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

proprietários do capital. Os gestores podem estar interessados em outros objetivos, que vão da segurança das operações, até a elevação de seus próprios ganhos, em detrimento da renda dos acionistas (BERLE; MEANS, 1984).

Há, nesse sentido, potenciais conflitos nesse contexto de separação entre propriedade e gestão. No Brasil, assim como em outros países considerados emergentes, onde a propriedade é concentrada e o mercado de capitais é imaturo, os conflitos ocorrem com mais frequência (ROSSETTI; ANDRADE, 2012). Segundo o IBGC (2014), em todo tipo de empresa, com qualquer forma de controle, a existência de conflitos é uma realidade que pode comprometer os resultados e a sobrevivência.

As práticas de governança corporativa são abrangentes e podem envolver questões legais, como os direitos societários e sucessórios, questões financeiras de geração de valor, criação de riqueza e maximização do retorno dos investimentos, até questões envolvendo modelos de gestão, como o estabelecimento das relações entre acionistas, conselho de administração e direção executiva (IBGC, 2006). Segundo Rossetti e Andrade (2012), um dos fatores de diferenciação da aplicação de modelos de governança é a tipologia da empresa, se é de capital aberto ou fechado e, se é de controle familiar concentrado, consórcio ou pulverizado.

Carvalho da Carvalho da Silva e Leal (2007) ressaltam que o conceito de governança corporativa não se restringe apenas às empresas de capital aberto e listadas em bolsa, mas se aplica a todas as empresas que buscam relação de transparência e confiança com as partes com que mantêm algum relacionamento. Os desafios da governança corporativa em empresas não listadas merece atenção especial, sobretudo nos países onde os mercados de capitais são menos desenvolvidos (OECD, 2005).

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

Conforme categorizado por Rossetti e Andrade (2012), os conceitos acerca da governança podem ser divididos em quatro grupos: (1) guardião de direitos das partes

com interesses nas empresas; (2) sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas; (3) estrutura de poder que se observa no interior das corporações; e (4) sistema normativo que rege as relações internas e externas das companhias. A fim de contextualizar essa diversidade, apresenta-se a seguir definições de governança corporativa, conforme categorizado por Rossetti e Andrade (2012).

A governança corporativa como guardiã de direitos, para Monks e Minow (2004) trata do conjunto de leis e regulamentos que visam assegurar os direitos dos acionistas das empresas, sejam controladores ou minoritários; disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos; possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos da “Empresa O” emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos; promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas.

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

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

Seguindo a definição de governança corporativa do IBGC (2015), a seguir são apresentados os princípios básicos recomendados também pelo IBGC, que são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Transparência é disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas exigidas por disposições de leis ou regulamentos. Essas informações não devem restringir-se ao desempenho econômico-financeiro. A equidade é o tratamento justo e isonômico de todos os sócios

e demais partes interessadas, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. A prestação de contas é a atitude dos agentes de governança, que devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis. Por fim, a responsabilidade corporativa significa zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzindo as externalidades negativas de seus negócios e aumentando as positivas, levando em consideração, os diversos capitais financeiros, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, em curto, médio e longo prazo. (IBGC, 2015).

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

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

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

### 2.2.2 Teoria da Agência

Nesse contexto apresentado por Berle e Means (1984), com o novo papel dos gestores, inicia-se uma disputa de poder entre proprietários e gestores. Questão também abordada por Jensen e Meckling (1976).

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

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

Os conflitos podem ocorrer entre acionistas e gestores, entre acionistas majoritários e minoritários. Jensen e Meckling (2008) definem um relacionamento de agência como:

contrato sob o qual uma ou mais pessoas (o(s) principal(is)) emprega uma outra pessoa (agente) para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente. (JENSEN; MECKLING, 2008, p. 89)

Os mesmos autores (1976) destacam que, caso ambas as partes da relação forem maximizadoras de utilidade, há boas razões para acreditar que o agente nem sempre agirá de acordo com os interesses do principal. O principal pode limitar as divergências referentes aos seus interesses por meio de incentivos adequados para o agente, o que acaba gerando custos de monitoramento para limitar as atividades irregulares do agente.

Além disso, em algumas situações, o principal pagará ao agente para despendar recursos (custos de concessão de garantias contratuais) visando assegurar que o agente não promoverá certas ações que prejudicariam o principal ou para garantir que o principal seja recompensado se o agente promover essas ações.

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

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

Os custos surgem do esforço cooperativo por parte de duas ou mais pessoas, mesmo sem uma relação claramente definida entre principal e agente. Esses custos variam conforme as preferências dos administradores e a facilidade na qual eles conseguem exercitar suas próprias preferências em oposição à maximização de valor na tomada de decisões e dos custos das atividades de monitoramento e de concessão de garantias contratuais. Os custos de agência envolvem o custo de mensurar e avaliar o desempenho do agente, de elaborar e implementar um índice para definir a remuneração do administrador que se correlacione com o bem-estar do proprietário, e o custo de elaborar e aplicar regras ou políticas comportamentais específicas (JENSEN; MECKLING, 1976).

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

Para Rossetti e Andrade (2012), a adoção de boas práticas de governança corporativa acaba por minimizar os conflitos entre acionistas e gestores e entre acionistas majoritários e minoritários. Segundo os autores, as boas práticas de governança corporativa levam a um maior equilíbrio entre propriedade e gestão.

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

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

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

### 2.2.3 Governança Corporativa em Empresas Familiares

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

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

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

empresas depende de diversas variáveis, como, por exemplo, o estágio geracional do negócio e a estrutura da propriedade (IBGC, 2006).

Segundo o IBGC (2016), ao definir regras para as relações entre família, propriedade e gestão, as práticas de governança corporativa também podem minimizar os problemas de agência e as externalidades. O próprio IBGC vem recentemente propondo mais debates e reflexões sobre a governança corporativa em empresas familiares.

De acordo com IBGC (2014), o sistema de governança corporativa deve deixar claro as fronteiras entre os sócios, os gestores e os membros da família, além de criar fóruns específicos de discussão e decisão, possibilitando, assim, que cada agente discuta, de forma qualificada e interessada, as soluções e estratégias para os desafios que são de sua competência. Os fóruns devem ser estruturados a fim de estimular a interação entre os diversos órgãos, indicando, por exemplo, como os sócios devem eleger os administradores, como os familiares podem ingressar na gestão da empresa e como os membros da família tornam-se sócios.

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

De acordo com IBGC (2006), a governança corporativa em empresas familiares adquire uma complexidade ainda maior, quando comparada a outras empresas, em razão da influência de questões familiares sobre a condução dos negócios. Conforme IBGC (2006), além dos relacionamentos e potenciais conflitos entre executivos, conselheiros e acionistas, que são inerentes a qualquer modelo de governança corporativa, essas empresas apresentam peculiaridades como o relacionamento entre os parentes, os sentimentos envolvidos entre os familiares e a sucessão de lideranças e transição entre gerações.

Em muitos casos as tarefas de controle da diretoria também assumem a forma de reduzir os problemas de agência, como o altruísmo parental assimétrico (BASCO; VOORDECKERS, 2015) e restringir o oportunismo familiar (ANDERSON; REEB, 2004), garantindo assim a sobrevivência a longo prazo dos negócios para a família. A profissionalização do conselho de administração parece ser um instrumento

fundamental para permitir um melhor equilíbrio das empresas familiares e garantir a continuidade dos negócios da família (BRENES; et al., 2011). O objetivo principal dessa estrutura é melhorar a implementação da estratégia competitiva da empresa e estabelecer mecanismos de controle para a família em relação ao negócio, de modo que a informação possa fluir de forma adequada e transparente entre a empresa e os acionistas, evitando interferências indiretas ou diretas na gestão operacional da empresa.

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

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

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

Conforme descrito pelo IBGC (2006, p. 24 e 25), a governança corporativa em empresas familiares apresenta oportunidades, riscos e desafios. Estes precisam ser entendidos para serem aproveitados, administrados e superados.

As oportunidades (IBGC, 2006) envolvem a convergência de interesses na alta gestão, maior comprometimento e dedicação, e agilidade no processo decisório. A convergência de interesses na alta gestão pode ocorrer em casos em que os proprietários-gestores, com parcela significativa de seu patrimônio alocada no negócio, tendem a mitigar possíveis desalinhamentos de interesses entre gestores e acionistas, em função destes arcarem com grande parte do ônus financeiro. O maior comprometimento e dedicação pode ser fruto de desenvolvimento em harmonia. A união entre família e trabalho pode resultar em elevados níveis de comprometimento e dedicação, que dificilmente podem ser alcançados em empresas não familiares. A agilidade no processo decisório pode ser resultado da presença de um grande acionista como gestor, o que tende a aumentar a rapidez na tomada de decisões importantes.

Os riscos (IBGC, 2006) envolvem o desequilíbrio entre o crescimento da rentabilidade da empresa e o crescimento familiar, transição das gerações e planos de sucessão, separação de interesses entre empresa e família, manutenção do profissionalismo em certas situações, nepotismo e rivalidade entre gerações e irmãos. O desequilíbrio pode ocorrer pelo aumento do tamanho da família e do nível de demandas familiares em relação à empresa. Isso pode comprometer o crescimento e o investimento em projetos decisivos para o sucesso de longo prazo. O risco da transição entre gerações pode ser visto pelo momento crítico de substituição de liderança e entrada de novas gerações no negócio. Esses momentos podem causar disputas internas e queda na qualidade da gestão da empresa.

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

Os desafios (IBGC, 2006) a serem enfrentados na governança de empresas familiares envolvem conciliar o crescimento familiar com o crescimento da rentabilidade da empresa, conciliar os interesses coletivos com as expectativas

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

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

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

Na próxima seção são apresentadas as práticas de governança corporativa, conforme recomendações do IBGC (2014 e 2015), e estudos sobre o tema, especialmente, em empresas familiares.

## 2.2.4 Práticas de Governança Corporativa

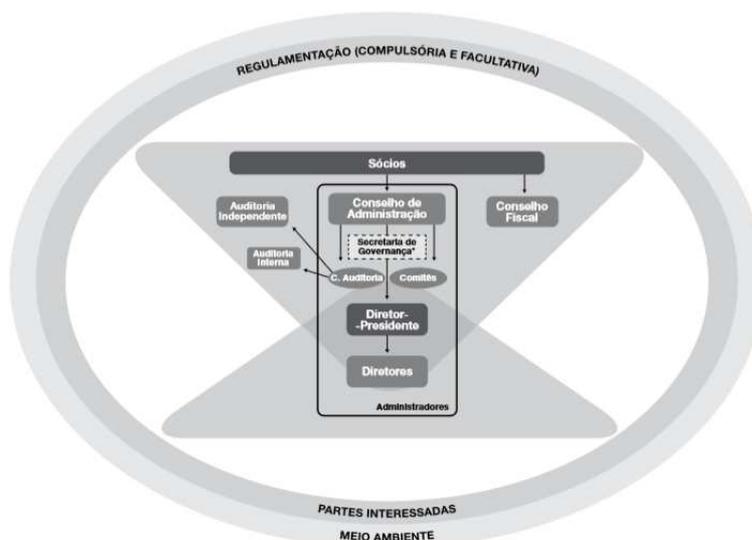
As motivações que levam empresas a adotar práticas de governança corporativa são as mais diversas possíveis. Segundo o IBGC (2014), as motivações envolvem a busca por preservar e otimizar o valor da empresa, obter melhorias de gestão, facilitar o acesso a recursos, contribuir para a longevidade, administrar conflitos de interesse, e avaliar, de forma permanente, seu propósito. Entre as empresas de capital aberto, soma-se a esses fatores as exigências legais e do mercado no qual a empresa está inserida - a BM&FBOVESPA.

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

Conforme IBGC (2014), a criação de fóruns específicos para tratar os temas relacionados à propriedade do capital e à condução dos negócios, propicia a melhoria na qualidade das decisões e reduz a confusão de papéis, evitando conflitos. A criação e o efetivo funcionamento de um conselho de família são fundamentais para garantir a adequada separação de papéis/interesses. A contratação de auditoria independente e a criação da função de auditoria interna contribuem com a melhoria dos controles, na medida em que levam à formalização e padronização dos processos e permitem explicitamente o mapeamento e a gestão de riscos.

Na figura 5, a estrutura do sistema de governança corporativa apresentada pelo IBGC (2015) envolve: a instância dos sócios, o conselho de administração, o conselho fiscal, a auditoria independente, a auditoria interna, a secretaria de governança, os comitês de apoio ao conselho de administração, a presidência da empresa, e os diretores.

Figura 5 – Estrutura de Governança Corporativa



Fonte: IBGC (2015).

A seguir apresenta-se os fóruns e as práticas de governança corporativa recomendadas pelo IBGC (2015 e 2014) e estudados por diversos autores no contexto da empresa familiar (BRENES et al., 2011; KLELMAN e HORWITZ, 2007; FAMA e JENSEN, 1983; BRENES e MADRIGAL, 2003).

#### A) Assembleia Geral ou Reunião de Sócios:

Para Rossetti e Andrade (2012) a assembleia geral é o órgão soberano da companhia. Neste órgão são deliberadas as decisões de alto impacto sobre os destinos da organização.

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

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

Assembleia Geral, os acionistas elegem os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal.

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

#### B) Conselho de Administração:

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

Conforme Rossetti e Andrade (2012), as funções essenciais do Conselho de Administração são: atuar como integrador entre Propriedade e Diretoria Executiva, no monitoramento de todo um conjunto de riscos de gestão e de conflitos e custos de agência. Esta função, portanto, torna o Conselho de Administração a mais importante força interna de controle das corporações, pois é ele quem estabelece seu envolvimento com a gestão, define em regimento a sua missão, os seus papéis e estabelece regras para suas formas de atuação. O Conselho de Administração tem um papel fundamental na governança corporativa das empresas, sendo o principal mecanismo interno para a diminuição dos custos de agência entre acionistas e gestores, e entre acionistas controladores e minoritários. O conselho é estabelecido como órgão de responsabilidade da alta administração (KLELMAN; HORWITZ, 2007). O papel principal desempenhado pela alta administração consiste em levar a cabo a estratégia e fornecer informações confiáveis e relevantes aos acionistas e ao conselho de administração. (BRENES et al., 2011).

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

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

Bhagat e Black (1999, p.950) classificam os conselheiros em três tipos: internos, afiliados externos e independentes. Os conselheiros internos são todas as pessoas que trabalham para a empresa. Os conselheiros afiliados externos são os antigos executivos, parentes de executivos e pessoas que não são funcionários da companhia, mas que provavelmente possuem relações de negócio com a empresa. Já os conselheiros independentes são os conselheiros externos sem qualquer relação com a empresa.

Jensen (1993) argumenta que um conselho "superpovoado" possui menor probabilidade de funcionar de forma efetiva e maior probabilidade de ser controlado pelo diretor executivo. Seu argumento é consistente com a teoria de comportamento organizacional, que indica um declínio da produtividade na medida em que os grupos de trabalho vão aumentando. Segundo Jensen (2001, p.52) "conselhos com mais de

sete ou oito membros possuem uma probabilidade menor de funcionar de forma eficaz, se tornando mais fáceis de serem controlados pelo diretor executivo”.

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

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

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

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

#### D) Conselho Fiscal

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

Segundo Rossetti e Andrade (2012), as diferenças entre a atuação do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal são: o primeiro tem sua atuação voltada para a gestão, sendo esta exercida pela Diretoria Executiva; enquanto o Conselho Fiscal está voltado para o exame, a verificação, a fiscalização e a avaliação das contas e dos atos da administração. Ainda segundo os autores (2012), o conselho fiscal trata-se de órgão de governança que informa, opina, sugere e denuncia, porém, não exercendo a administração ativa da companhia.

No Brasil, a lei, segundo Rossetti e Andrade (2012), não exige seu funcionamento permanente e sua instalação é facultativa, ficando a critério da Assembleia Geral. Como este órgão é de caráter fiscalizador, caso se instale, tem sua constituição definida em lei, impedindo, portanto, que membros da administração da companhia o integrem ou que com eles mantenham vínculos conflituosos com as funções a ser exercidas.

Segundo descrito por Rossetti e Andrade (2012), o Conselho Fiscal é o órgão responsável por garantir o exercício do direito dos proprietários de fiscalizar a gestão dos negócios, os resultados apresentados pela administração e as variações patrimoniais da companhia.

#### E) Auditoria Externa e Auditoria Interna

O trabalho dos auditores independentes abrange a revisão e a avaliação dos controles internos e demonstrações financeiras da companhia. Estas atividades devem resultar em um relatório específico com recomendações para a melhoria e para o aperfeiçoamento de controles internos da empresa em questão. Esse trabalho concentra-se na análise das demonstrações contábeis das empresas, verificando se elas estão de acordo com as normas exigidas no país, e com as normas internacionais para as empresas que emitem títulos em mercados financeiros externos, e se elas correspondem corretamente a realidade da empresa, quanto a resultados e a variações patrimoniais (IBGC, 2015). Essas atividades, segundo Rossetti e Andrade (2012), são de interesse dos proprietários, do Conselho de Administração, Comitê de Auditoria, analistas e investidores do mercado de capitais. Segundo os autores (2012), este órgão (auditoria externa), no Brasil, é expressamente destacado na Lei das Sociedades Anônimas, ao indicar que as demonstrações financeiras de companhias abertas observarão as normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e que serão obrigatoriamente auditadas por auditores independentes.

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

organização enquanto a segunda é vinculada ao comitê de auditoria ou, diretamente, ao Conselho de Administração.

#### F) Conselho de Família

O Conselho de Família é um fórum destinado à discussão de questões relacionadas ao papel a ser exercido pela família diante do negócio (LANK, 2003). A composição do conselho depende do porte da empresa, tamanho da família, número de herdeiros.

Brenes e Madrigal (2003) argumentam que muitas famílias, que possuem uma ou várias empresas, decidem antecipar e prevenir conflitos, desenvolvendo, por exemplo, um protocolo familiar, estabelecendo políticas relativas ao envolvimento dos familiares no negócio e criando mecanismos para implementar esse protocolo. As empresas familiares geralmente estabelecem uma estrutura paralela com dois órgãos adicionais chamados Conselho Familiar e Conselho Empresarial.

O conselho de família é composto por acionistas atuais e potenciais pertencentes à família. O conselho de família se reúne pelo menos uma vez por ano para compartilhar ideias e propostas e analisar problemas em relação aos compromissos familiares com a empresa. O conselho empresarial, por outro lado, inclui apenas membros da família ativos no negócio familiar. O conselho de negócios relata ao conselho de família sobre o desenvolvimento da empresa familiar e analisa as expectativas da família para o negócio (por exemplo, novas ideias de negócios, novos projetos e novos investimentos) e os leva ao conselho de administração e ao CEO.

Este capítulo apresentou as práticas de governança corporativa conforme recomendações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. A seguir, no capítulo de metodologia, a aplicação do método é detalhada a fim de apresentar os instrumentos utilizados, que aprofundam a análise acerca da estrutura de propriedade, gestão e família, e a adoção de práticas de governança corporativa. O questionário aplicado de governança corporativa (ANEXO A) apresenta um número ainda maior de práticas a serem avaliadas, levando em consideração as principais instâncias que foram apresentadas nesse capítulo.

### **3 METODOLOGIA**

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

#### **3.1 Modalidade e Delineamento da Pesquisa**

Com base nos objetivos estabelecidos neste estudo, definiu-se por uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, feita por meio de estudo de casos múltiplos. Conforme destaca Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito ou de construir hipóteses. Para Flick (2009, p.37), “a pesquisa qualitativa dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos sociais.”

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

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

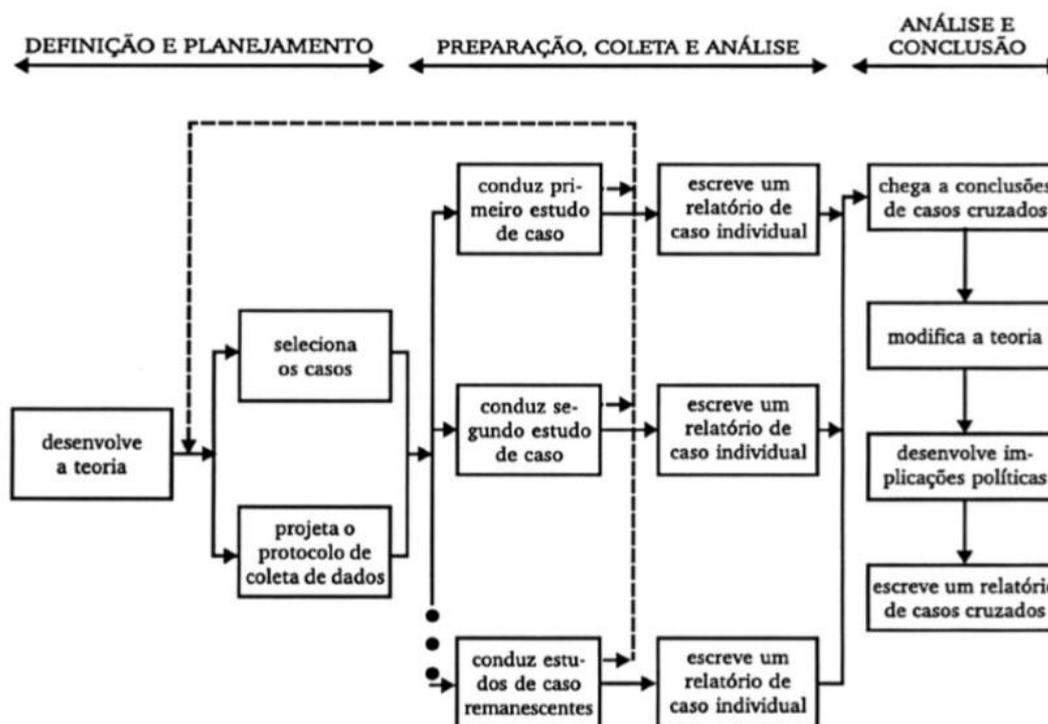
Desta forma, o delineamento da pesquisa engloba as relações entre as configurações da estrutura de propriedade, gestão e família, e a adoção de práticas de governança corporativa em três empresas familiares fundadas no Rio Grande do Sul. Entende-se por configurações da estrutura de propriedade, gestão e família, o modelo dos três círculos de Tagiuri e Davis (1996) e suas diferentes configurações - fusionada, indiferenciada e diferenciada (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011).

A fim de identificar as práticas de governança corporativa das empresas estudadas utilizou-se a ferramenta de Métricas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (ANEXO A), que disponibilizou e autorizou a aplicação do questionário. Esta pesquisa é desenvolvida por meio de estudos de casos múltiplos, nos quais as empresas são analisadas, de forma isolada, conforme sua configuração de estrutura de propriedade, gestão e família e as relações dessas diferentes estruturas com a adoção de práticas de governança corporativa. Com isso, é possível conhecer a realidade e analisar as diferentes organizações diante de um mesmo problema de pesquisa.

### 3.2 Etapas do Estudo

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

Figura 6 – Etapas do Estudo



Fonte: YIN (2001)

Fonte: YIN (2001)

As três empresas selecionadas foram fundadas no Rio Grande do Sul, e contam com importante participação da família na governança e gestão da empresa. Pela delimitação do estudo, de investigar as relações entre a estrutura de propriedade, gestão e família, e a adoção de práticas de governança corporativa, optou-se por empresas de diferentes segmentos, com importante representatividade na econômica do Estado do Rio Grande do Sul, a fim de conhecer e explorar diferentes contextos. A escolha por casos múltiplos deu-se pela decisão de estudar em profundidade essas diferentes realidades e possibilitar a análise de como essas empresas estão configuradas, no que tange suas estruturas de propriedade, gestão e família, bem como qual o nível de adoção de práticas de governança corporativa dessas empresas.

Após a escolha dos casos, deu-se início ao protocolo de coleta de dados, com objetivo de detalhar e preparar a aplicação do método. Em seguida, optou-se por conduzir o primeiro estudo de caso, como caso piloto a “Empresa A”, a fim de avaliar os procedimentos previamente estabelecidos. A coleta de dados seguiu a ordem dos objetivos específicos de, primeiramente, identificar a estrutura de propriedade, gestão e família, através do modelo dos três círculos (Tagiuri e Davis, 1996) e modelo tridimensional (Gersick et al., 1997). Para a identificação do modelo tridimensional, na dimensão da empresa, utilizou-se do modelo de Lester et al (2003), que contribui na análise das empresas através das perspectivas da tomada de decisões, processamento de informações, estrutura e procedimentos operacionais. Na identificação dos estágios da propriedade e família usou-se, respectivamente, de análise de documentos internos como contrato social e entrevistas com os participantes para avaliar em qual estágio familiar cada organização se encontra.

Para o atingimento do segundo objetivo específico, de identificar as práticas de governança corporativa adotadas pelas empresas, aplicou-se o questionário Métricas de Governança Corporativa do IBGC (ANEXO A), que avalia as empresas nos seguintes indicadores: assembleia/reunião de sócios; formalização da governança corporativa; estrutura do conselho de administração; dinâmica e atribuições do conselho de administração; avaliação e remuneração do conselho de administração; comitês do conselho de administração; dinâmica e atribuições da diretoria; avaliação e remuneração da diretoria; transparência; auditoria independente; conselho fiscal; riscos, controles e compliance; código de conduta; formalização da governança corporativa; transações entre partes relacionadas; e indicador de empresas familiares.

O terceiro objetivo específico, de investigar as relações entre a configuração da estrutura de propriedade, gestão e família, e a adoção de práticas de governança corporativa em cada uma das empresas, utilizou-se de entrevistas em profundidade com representantes de cada uma das três dimensões das empresas familiares.

Após coletar os dados iniciais, foi feito o relatório do primeiro caso, revisando e aperfeiçoando os procedimentos, como o uso de gravador e inclusão de novas questões a serem abordadas. Posteriormente o segundo e o terceiro casos foram conduzidos e executados, na mesma sequência dos objetivos específicos apresentados, completando as etapas de coleta de dados.

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

### **3.3 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa**

Com o método de estudo de caso, uma decisão muito crítica é a seleção dos casos, e a escolha de realizar um estudo de caso único, ou realizar um estudo de casos múltiplos. Neste caso, optou-se por um estudo de casos múltiplos, pois um dos objetivos é o de identificar as diferentes configurações de estrutura de propriedade, gestão e família, e como essas configurações distintas estão relacionadas à adoção de práticas de governança corporativa.

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

Em empresas familiares, o estudo de caso pode ser ainda mais relevante, pois muitas empresas familiares estão na interseção de dois sistemas – a família e o negócio, que interagem na produção de resultados organizacionais, como apresentado por Gersick et al (1997). Para melhor compreensão dos fenômenos organizacionais associados ao envolvimento da família e sua influência sobre os negócios, o pesquisador precisa combinar múltiplas perspectivas e níveis de análise. Nesse sentido, conforme YIN (2001), o estudo de caso é adequado uma vez que lida com a situação na qual existem múltiplas variáveis de interesses que estão no

contexto da investigação e depende de múltiplas fontes de evidências, com dados que precisam ser analisados de forma triangular. Os estudos de caso foram feitos a partir de entrevistas com diferentes representantes da empresa, buscando diferentes perspectivas e questões complementares.

O universo de estudo é composto por três empresas familiares fundadas no Rio Grande do Sul, de médio e grande porte, pertencentes aos setores do varejo, indústria alimentícia e engenharia industrial. As organizações selecionadas apresentam receita líquida anual entre 130 e 600 milhões e são classificadas como empresas de médio (“Empresa E”) e grande porte (“Empresa A” e “Empresa O”), conforme a classificação do BNDES (2019). Todas as empresas participantes receberam o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” e autorizaram a aplicação do estudo através de análise de documentos, entrevistas e questionários. Conforme compromisso assumido com as empresas através do Termo de Consentimento, a identificação das empresas permanecerá em sigilo, assim como os nomes dos participantes e as informações sobre receitas e número de lojas, que passaram por modificações a fim de preservar as empresas participantes, sem descontextualizar as questões tratadas nessa pesquisa.

No âmbito da família, nos três círculos, uma preocupação permanente é a variedade de definições de família, conforme região e cultura. Uma maneira de superar esse problema, especialmente na pesquisa empírica, é especificar níveis e tipos de relacionamentos e os laços de parentescos. Para isso, ao longo do trabalho, os familiares são identificados conforme sua geração, se 1<sup>a</sup>, 2<sup>a</sup>, 3<sup>a</sup>, 4<sup>a</sup> ou 5<sup>a</sup> geração. Outra maneira é fornecer desde o início uma definição clara do que se entende por família. No presente estudo as famílias serão analisadas a partir de seus fundadores e atuais proprietários-controladores. A delimitação de família foi feita ao identificar quem foram os fundadores e como a família se desenvolveu até chegar na atual estrutura, representando-as no modelo tridimensional de Gersick et al (1997).

O envolvimento familiar ocorre quando há, pelo menos, um membro da família em uma posição de gerência, ou quando há diferentes gerações trabalhando e exercendo a propriedade da empresa (ASTRACHAN et al., 2002). Segundo os autores, são relevantes a extensão e a maneira como a família se envolve e influencia no desenvolvimento da empresa. Nesse sentido, o modelo F-PEC (ASTRACHAN; et al., 2002) é utilizado como instrumento para identificar a participação da família na governança e gestão da empresa.

Para o desenvolvimento dos casos, foram entrevistados membros do conselho de administração, membros da diretoria executiva, colaboradores com cargos de gestão e membros da família que não participam da gestão da empresa. Dessa forma, este estudo contou com a visão dos diferentes agentes da governança corporativa e representantes de todos os três círculos de propriedade, gestão e família, apresentados na fundamentação teórica. Por tratar de questões sigilosas de relevante importância, as empresas estudadas não são identificadas, e foram portanto denominadas de “Empresa A”, “Empresa O” e “Empresa E”, assim como seus participantes, que tiveram seus nomes alterados.

Na “Empresa A” foram feitas entrevistas com o presidente (proprietário-familiar-gestor), com o diretor administrativo (representante da gestão da empresa), com um membro externo do conselho consultivo, e um membro da família, que trabalha na empresa, mas não possui cargo de gestão atualmente. Na “Empresa O” foram feitas entrevistas com o diretor-presidente (proprietário-familiar-gestor), com gerente financeiro (proprietário-gestor), com um membro do conselho de administração (proprietário-familiar-gestor), e um membro da família, que trabalha na empresa, mas sem cargo de gestão atualmente. Por fim, na “Empresa E” foram feitas entrevistas com o fundador (proprietário-familiar-gestor), com o diretor-executivo, membro da segunda geração da família (proprietário-familiar-gestor), com um proprietário externo à família (proprietário-gestor), e um colaborador representante da gestão, externo a família, sem propriedade do negócio.

### **3.4 Coleta de Dados**

Conforme recomendado por Yin (2001), o trabalho usou como técnicas de coleta de dados as entrevistas em profundidade. Além disso, utilizou também a aplicação de questionários e a pesquisa documental.

A primeira etapa foi realizada por meio de entrevistas e análise de documentos, com objetivo de identificar o modelo dos três círculos de Tagiuri e Davis (1996) e o modelo tridimensional (GERSICK et al., 1997) em cada uma das empresas. A segunda etapa, de identificação das práticas de governança corporativa, foi realizada com entrevistas e análise de evidências, comparando com as práticas de governança corporativa recomendadas pelo IBGC (2015 e 2014), assim como a investigação sobre as relações entre a adoção de práticas de governança corporativa e as

diferentes configurações da estrutura de propriedade, gestão e família, que foram abordadas nas entrevistas mediante prévio levantamento da estrutura de cada empresa e as práticas de governança corporativa adotadas por essas empresas.

#### 3.4.1 Protocolo para o estudo de caso

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

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

##### a) Visão geral do protocolo de estudo de caso:

Este estudo de caso tem por objetivo identificar as relações entre a estrutura de propriedade, gestão e família e a adoção de práticas de governança corporativa em três empresas familiares. O problema norteador de pesquisa, é: “Quais são as relações entre a estrutura de propriedade, gestão e família e a adoção de práticas de governança corporativa em empresa familiar?”

##### b) Procedimentos de campo:

No total foram realizadas 12 entrevistas. Na “Empresa A”, o estudo contou com 4 entrevistas, sendo: (i) membro da família (2ª geração) com propriedade e gestão da empresa; (ii) diretor, sem propriedade e externo à família; (iii) membro da família (3ª geração), que trabalha na empresa, sem participação direta na gestão; (iv) conselheiro externo, indicado pelo proprietário controlador.

Na “Empresa O” foram realizadas 4 entrevistas, sendo: um membro da família com propriedade e gestão (4ª geração); um gerente, com propriedade e externo à família; um membro da família (4ª geração), com propriedade, e participação no conselho de administração; e um membro da família, que trabalha na empresa, sem cargo de gestão (4ª geração).

Na “Empresa E” foram feitas 4 entrevistas, sendo: o fundador da empresa (1ª geração, proprietário, familiar e gestor); um proprietário externo à família e com participação na gestão da empresa; um colaborador da empresa, com cargo de gestão; e um membro da família com propriedade e gestão (2ª geração).

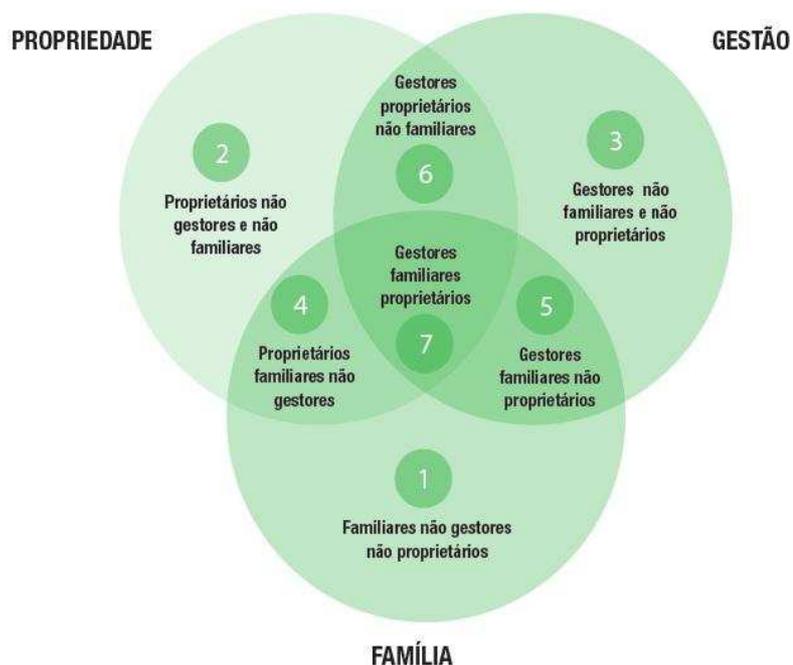
A coleta de dados seguiu: **(I)** identificação do modelo dos três círculos; **(II)** identificação do modelo tridimensional da empresa; **(III)** questionário de métricas de governança corporativa (ANEXO A); **(IV)** coleta de dados para análise, conforme escala F-PEC (ANEXO C), e **(V)** entrevistas em profundidade com familiares, gestores e proprietários das três empresas do estudo de caso (APÊNDICE).

Na primeira etapa da coleta de dados a identificação do modelo dos três círculos e modelo tridimensional permitiu a análise da estrutura de propriedade, gestão e família e sua respectiva configuração, conforme o nível de fusionamento e equilíbrio entre as perspectivas – propriedade, gestão e família. Essa etapa foi possível através da análise de documentos como o contrato/estatuto social e entrevistas realizadas com os representantes de cada empresa, identificando assim a composição da propriedade, gestão e família, e seus respectivos estágios. No caso da análise da dimensão da empresa, no modelo tridimensional, foi utilizado o modelo de Lester et al (2003). Na segunda etapa de coleta de dados, com a aplicação do questionário do IBGC (ANEXO A), identificou-se as práticas de governança corporativa adotadas pelas empresas familiares estudadas. Em seguida aplicou-se o questionário da ferramenta F-PEC, que permite avaliar o grau de influência e participação da família na gestão e governança da empresa. Por fim, as entrevistas em profundidade permitiram relacionar a estrutura de propriedade, gestão e família, e a adoção de práticas de governança corporativa nas empresas familiares analisadas.

#### 3.4.2 Modelo dos 3 Círculos

Este questionário tem por objetivo identificar a atual estrutura de propriedade, gestão e família (Tagiuri e Davis, 1996) das empresas estudadas. Para isso, serão identificados, conforme tabela 11, os proprietários, os membros da família e os executivos da empresa, com identificação de idade, gênero e profissão. Além do questionário, também serão coletados documentos, como: contrato social, organograma da empresa e descrição de cargos e funções.

Figura 7 – Modelo dos Três Círculos



Fonte: IBGC (2016).

Na identificação de membros da família, que fazem parte da gestão, suas funções na empresa serão apresentadas a fim de melhor entender suas responsabilidades.

Tabela 1 – Identificação da composição dos três círculos

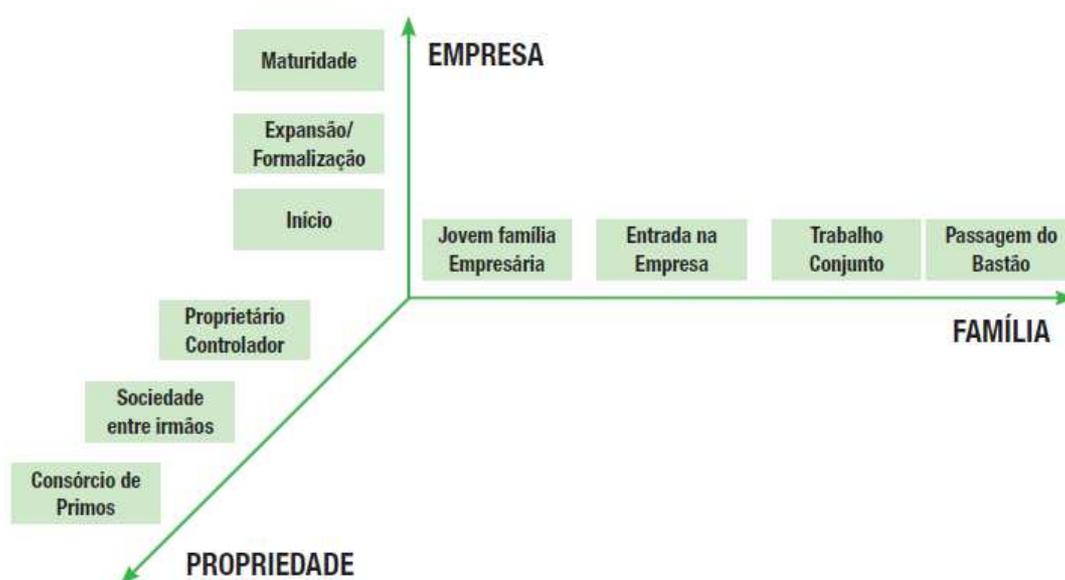
EMPRESA A		Membros
1	familiar não gestor, não proprietário	
2	proprietário não gestor, não familiar	
3	gestor não familiar, não proprietário	
4	proprietário familiar, não gestor	
5	gestor familiar, não proprietário	
6	gestor proprietário, não familiar	
7	gestor familiar proprietário	

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

### 3.4.3 Modelo Tridimensional

A fim de aprofundar a análise da estrutura de propriedade, gestão e família (TAGIURI E DAVIS, 1996), utilizou-se do modelo tridimensional (GERSICK et al., 1997) no qual agrega os estágios em cada uma das dimensões dos três círculos.

Figura 8 - Modelo tridimensional



Fonte: IBGC (2016, p. 14).

Para a identificação da propriedade das empresas usou-se de documentos internos como o estatuto ou contrato social. Na dimensão da família aplicou-se entrevistas com os representantes de cada uma das empresas. Por fim, na identificação do estágio na dimensão da empresa, usou-se de Lester et al. (2003). O modelo de Lester et al. (2003), na dimensão da empresa, classifica as organizações em cinco estágios (ANEXO B). São eles, o nascimento, o crescimento, a maturidade, o declínio e o rejuvenescimento.

Esse modelo foi adotado pois se aplica a empresas de portes variados e apresenta afinidade com variáveis relacionadas ao controle gerencial. O modelo apresentado pelos autores (ANEXO B) explora questões relacionadas com tomada de decisão, processamento de informações, estrutura e procedimentos operacionais.

Uma dificuldade sempre presente nos estudos de ciclo de vida diz respeito a como classificar as organizações, já que elas podem ter características de vários perfis

ao mesmo tempo. Isso se explica porque o modelo (2003) tenta enquadrar a organização dentro de cinco possíveis estágios, sem considerar as transições ou subestágios, já que uma organização pode estar parcialmente em um e parcialmente em outro, por exemplo. Conforme Frezatti et al. (2017), dependendo do momento, ela pode até ser totalmente enquadrada em um estágio, mas, num momento seguinte, isso pode não acontecer. Embora não exista expectativa de que a sequência seja sempre seguida, a sua racionalidade é relevante (HANKS, 1990). Na verdade, existem evidências de pulos para a frente e para trás, retornos de empresas aos vários estágios e alguns nunca vivenciados (LESTER et al., 2003).

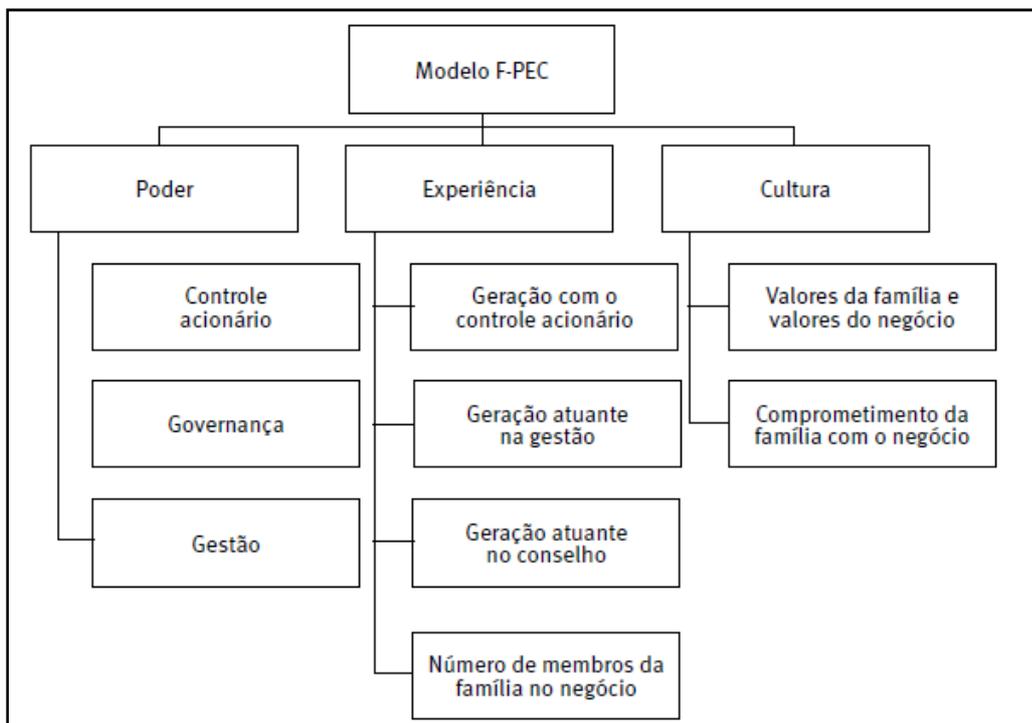
Cada estágio ao longo do modelo tridimensional apresenta desafios diferentes. Os desafios enfrentados pelo fundador não serão os mesmos enfrentados posteriormente, na mesma empresa, pela sociedade entre irmãos ou pelo consórcio de primos (IBGC, 2016). Nesse sentido, entende-se que o modelo tridimensional (Gersick et al., 1997) amplia e aprofunda a análise da estrutura de propriedade, gestão e família.

#### 3.4.2 Instrumento *Scale F-PEC*

A seguir, a fim de abordar e instrumentalizar a avaliação da influência da família nos negócios, o modelo F-PEC (ASTRACHAN et al., 2002) é apresentado como uma ferramenta para identificar e analisar o envolvimento da família nas empresas estudadas, em três importantes dimensões (Poder, Experiência e Cultura).

Esse instrumento é utilizado, pois entende-se que o modelo F-PEC está alinhado com o problema de pesquisa, objetivos e referencial teórico. Isso permite a ampliação da investigação através de novos constructos – poder, experiência e cultura. O F-PC.

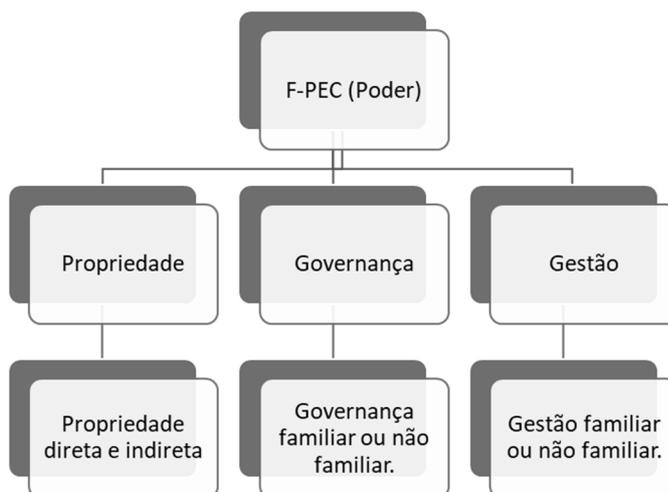
Figura 8 – Modelo F-PEC de mensuração



Fonte: adaptado de Astrachan et al.. (2002, p.52).

A primeira subescala, de poder, do F-PEC leva em consideração a porcentagem de membros da família em cada nível de diretoria, bem como a porcentagem de membros da família na governança da empresa. O poder pode ser tratado ao separar a propriedade, a governança e a participação na gestão (ASTRACHAN et al., 2002). No que se refere à propriedade, caracteriza-se pela participação da família no controle acionário e pela existência de acionista externo a família. A existência de conselho que tenha atividades de governança pressupõe a mesma perspectiva, ou seja, a participação de membros da família e de externos.

Figura 9 – Constructo Poder da Escala F-PEC



Fonte: Astrachan et al. (2002, p47).

Em termos de experiência, o modelo *F-PEC* destaca qual geração participa na propriedade, em termos de participação acionária, na governança e na gestão, e o número de membros da família que trabalham no negócio. Essas diferentes combinações proporcionam distinções em termos de perfis de organizações.

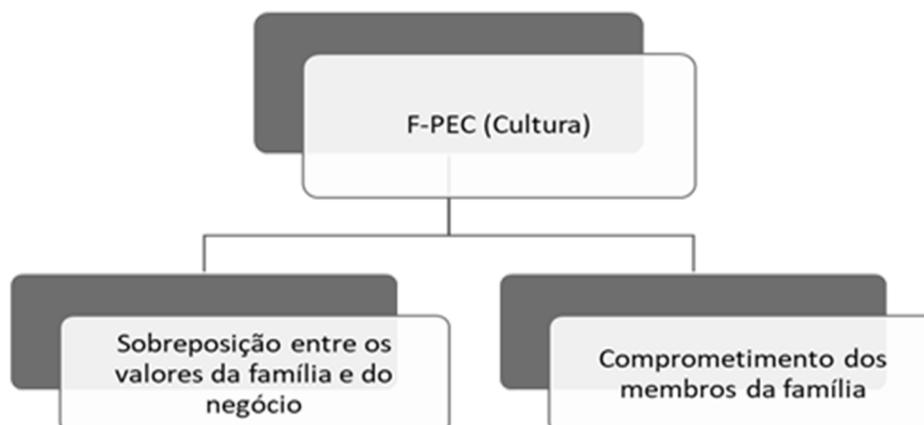
Figura 9 – Constructo Experiência do Modelo F-PEC



Fonte: adaptado de Astrachan et al. (2002, p. 50).

Por fim, a perspectiva da cultura aborda os elementos de valores e premissas da família que são aderentes aos negócios. Tais como, os compromissos e a dedicação dos membros da família com a organização (ASTRACHAN et al., 2002).

Figura 10 - Constructo Cultura do Modelo F-PEC



Fonte: adaptado de Astrachan et al. (2002, p. 51).

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

O modelo F-PEC avalia o poder nas mãos de membros da família ou daqueles nomeados pela família. Esse nível de influência via propriedade, gestão e governança é, portanto, visto como intercambiável, bem como aditivo. O modelo apresentado agrega a fundamentação teórica e instrumentaliza a coleta de dados ao proporcionar melhor compreensão acerca da influência e participação da família na gestão e governança da empresa.

### 3.5 Técnica da Análise de Dados

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

A análise dos dados dos casos estudados seguiu três etapas. Primeiro, foi feita a identificação da configuração da estrutura de propriedade, gestão e família de cada uma das empresas, com base no modelo dos três círculos (TAGIURI; DAVIS, 1996) e no modelo tridimensional (GERSICK et al., 1997). Em seguida, foi aplicado questionário F-PEC para análise da influência da família no negócio através de três perspectivas – poder, experiência e cultura. Em terceiro lugar, foi aplicado o questionário Métricas de Governança Corporativa do IBGC (ANEXO A) para identificar as práticas de governança corporativa realizadas pelas empresas.

Após a análise dessas etapas, a quarta etapa envolveu a identificação das relações entre a configuração da estrutura de propriedade, gestão e família, e à adoção de práticas de governança corporativa em cada uma das empresas. Essa etapa foi realizada por meio de entrevistas em profundidade com representantes de cada um dos círculos – de propriedade, gestão e família. Nas entrevistas com os representantes de cada uma das perspectivas, as relações entre os membros, e a participação deles na adoção de práticas de governança corporativa foram as questões abordadas, de forma a contribuir com o problema de pesquisa do presente estudo.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e discutir os resultados obtidos nos três casos investigados (“Empresa A”, “Empresa O” e “Empresa E”). A sequência dos casos está na ordem em que a pesquisa foi realizada. As empresas são apresentadas, diante seu contexto atual, estrutura de propriedade, gestão e família, performance econômica e financeira, ciclo de vida do negócio, práticas de governança corporativa e métrica de influência da família na gestão e governança da empresa.

### 4.1 “Empresa A”

A primeira empresa do estudo de caso foi chamada ao longo do trabalho de empresa “A”. O capítulo de apresentação e discussão dos resultados foi feito, inicialmente, com uma breve apresentação da empresa e seu histórico, com descrição da fundação, o processo sucessório e a atual gestão. Essas seções foram possíveis através de entrevistas, levantamento de documentos internos, e um livro publicado sobre a fundadora da empresa, que foi de grande relevância para melhor contextualização e conhecimento da formação da família no país.

Nas seções seguintes são feitas as apresentações dos resultados referente a estrutura de propriedade, gestão e família, diante do modelo dos três círculos e modelo tridimensional. Os dados foram coletados através de entrevistas com o presidente da empresa, o diretor administrativo, e dois filhos do presidente, que são colaboradores da empresa, sem cargo de gestão.

Por fim, o levantamento das práticas de governança corporativa foi realizado utilizando a ferramenta de métricas de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). O questionário (ANEXO A) do IBGC foi respondido pelo proprietário controlador e o diretor administrativo. O uso da ferramenta foi autorizado previamente pelo IBGC. Junto, nesta seção, foi utilizado a ferramenta *F-PEC* para identificar o nível de influência da família nos negócios e na governança corporativa da empresa.

#### 4.1.1 Apresentação da Empresa

A primeira empresa do estudo de caso é uma rede varejista sediada no Rio Grande do Sul, com 55 anos de fundação. Atualmente, conta com 30 lojas, em 9 cidades, e aproximadamente dois mil e quinhentos funcionários.

A empresa foi fundada em 1964 por um casal de imigrantes espanhóis. Depois de poucos meses em Porto Alegre, a família alugou um espaço comercial e abriu seu primeiro negócio no país. Um bazar, com ferragem, molduras e vidros, semelhante ao que a família tinha em sua cidade natal. O Bazar, na Rua João Pessoa em Porto Alegre, funcionou durante, aproximadamente, seis meses. A dificuldade de comunicação com os clientes, enfrentada pelo casal, o baixo fluxo de pedestres na região, além de outros fatores, influenciou para o encerramento das atividades (ROCHA, 2017).

Alguns anos depois, em 1964, a família resolve empreender em um novo negócio, e cria um minimercado com fruteira na Zona Sul de Porto Alegre. Nesta região, havia apenas armazéns no bairro e a loja seria o primeiro minimercado da região, com possibilidade mais diversificada de produtos. Na época, a maioria das lojas vendia apenas a granel. Os clientes serviam-se de porções embaladas e identificadas nas prateleiras apenas com o nome do alimento e quantidade. O cliente podia pegar o produto e ir até o caixa, assim como é feito até hoje. Os produtos eram pesados apenas no caixa, onde a matriarca fundadora ficava posicionada e cuidava desde o atendimento do balcão, até a reposição de mercadorias e a limpeza da loja (ROCHA, 2017).

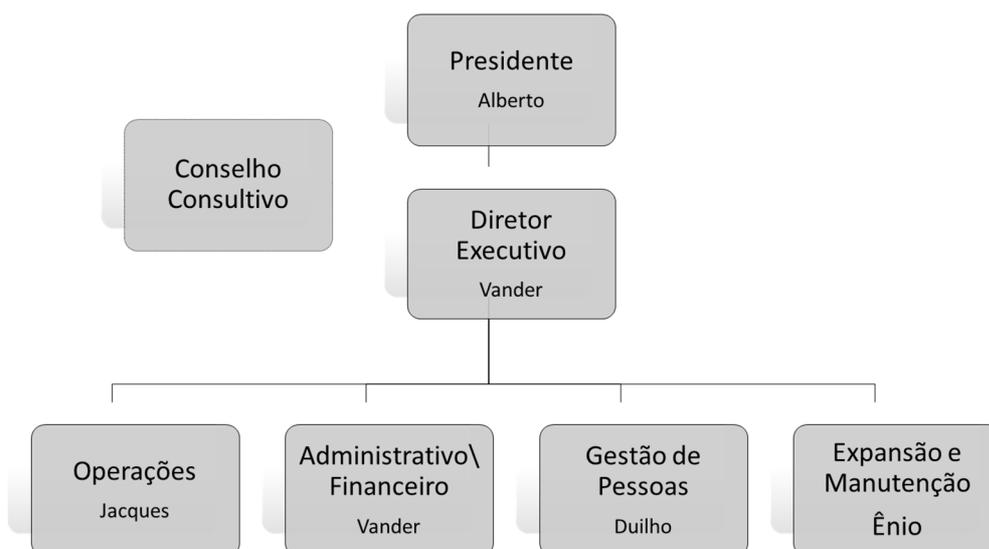
A empresa hoje é considerada pela associação de seu segmento como a quarta maior empresa no Estado do Rio Grande do Sul. Ao seguir os critérios do BNDES, com receita líquida anual de aproximadamente R\$ 600 milhões, pode-se classificar como uma empresa de grande porte.

Sua visão é “ser empresa líder no segmento varejista, reconhecida pela gestão inovadora e compromisso com a qualidade”. Seu negócio está definido como “suprir necessidades com presteza e qualidade”. Entre seus valores estão o carinho pelos clientes e o atendimento de suas necessidades. Sua cultura interna, preza pelo respeito e atenção com a qualidade de vida dos colaboradores, dentro e fora do ambiente de trabalho. Conforme constatado nas entrevistas, identifica-se que esses valores, hoje presentes na organização, foram semeados desde sua fundação,

passando da primeira para segunda geração. A matriarca fundadora da empresa sempre valorizou uma postura positiva, tanto no desenvolvimento das atividades como no atendimento dos clientes, e educou seus filhos nesse sentido, para dar continuidade ao seu legado.

Conforme a figura abaixo, a estrutura organizacional da empresa é composta pelo presidente, conselho consultivo, diretor executivo, diretoria de operações, diretoria administrativa-financeira, diretoria de gestão de pessoas, diretoria de expansão e manutenção. A diretoria executiva e diretoria administrativa são acumuladas pelo mesmo profissional, que é hoje considerado o braço direito do proprietário-controlador.

Figura 11 – Organograma da “Empresa A”

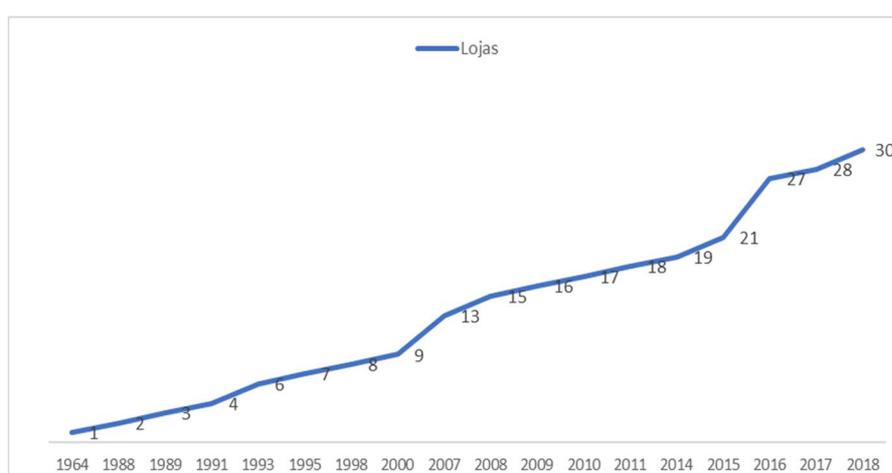


Fonte: documento interno da “Empresa A”.

A empresa foi reconhecida pela associação de seu segmento, conforme pesquisa, como a primeira colocada em vendas, com crescimento de 26% em 2011, e 40% em 2012. Em 2013, ficou em segunda colocada, com crescimento de 34% em suas vendas. Em 2014 a empresa foi reconhecida pela implementação de tecnologia de automação, adoção da nota fiscal eletrônica (2014), e o desenvolvimento de projeto de inclusão digital de crianças carentes (2014).

A empresa hoje é liderada por Alberto, filho dos fundadores, e membro da segunda geração da família. Alberto é proprietário e diretor-presidente da empresa. Nos últimos anos, a empresa apresentou crescimento nas receitas e no número de lojas. Conforme entrevistas com o presidente e diretor administrativo, a empresa melhorou seus resultados com esforços para renegociar passivos, reduzir custos, diminuir perdas, elevar as margens, elevar o faturamento nas atuais lojas e abrir novas lojas. A evolução no número de lojas pode ser vista no gráfico abaixo:

Figura 12 – Número de lojas da “Empresa A” desde sua fundação



Fonte: documento interno da “Empresa A”.

Conforme entrevista realizada com o diretor administrativo, a empresa vem nos últimos anos adotando algumas medidas com objetivo de alcançar maior rentabilidade

e crescimento. A empresa, em condições financeiras favoráveis, realizou a aquisição de seis novas lojas entre 2016 e 2017, ampliando sua região de atuação e reforçando a presença em cidades onde já estava presente. Para o proprietário-controlador, *“a melhoria nos resultados, não só financeiros, é consequência de oportunidades bem diagnosticadas, decisões acertadas, e a formação de uma equipe competente na gestão das operações”*.

A empresa passou recentemente por um processo, que chamou de revisão analítica de seus indicadores de estoque, recursos humanos e financeiros. Realizou também, neste período, uma reavaliação estrutural do seu Balanço Patrimonial, com a venda de ativos e renegociação de passivos, e promoveu 23 funcionários a cargos de supervisão. O proprietário-controlador reconhece que é recente a adoção de maiores esforços para a profissionalização da empresa. Conforme relato, é a primeira vez que a empresa conta com um plano estratégico formalizado, com objetivos a longo prazo, e um organograma com definições claras de funções e responsabilidades das principais lideranças.

Outras iniciativas em andamento na empresa são de aumentar a agilidade no processamento das informações contábeis para otimizar a tomada de decisão. O diretor administrativo-financeiro da empresa projeta que essa mudança ocorra ainda no primeiro semestre de 2019. A empresa está mudando seu sistema de *ERP* e adotando novos processos de logística, compras, monitoramento e *compliance*. Segundo o diretor administrativo, a dedicação pela melhoria contínua dos principais processos, indicadores e metas, é constante na empresa, com o importante apoio e incentivo do proprietário-controlador, que atua diariamente na empresa.

A recente aquisição de seis lojas entre 2016 e 2017 foi um grande desafio para a empresa. O posicionamento da rede estava adequado à quase totalidade das lojas compradas, mas uma em especial representava um novo nicho de mercado a ser atendido, com um novo público-alvo. Na época, mesmo afastada do negócio, a decisão foi tomada em conjunto com a matriarca, fundadora da empresa, que exercia o papel de conselheira informal de seu filho Alberto.

A matriarca faleceu em junho de 2017. Porém, antes disso, foi reconhecida pela associação de seu segmento e recebeu também o título de cidadã de Porto Alegre, devido a sua importante contribuição social para a cidade.

#### 4.1.2 Estrutura de Propriedade, Gestão e Família

Após apresentação e contextualização sobre a “Empresa A”, esta seção aborda o primeiro pilar de análise, que se refere à identificação da estrutura de propriedade, gestão e família. A composição dos membros e os atuais estágios em cada uma das perspectivas – propriedade, gestão e família - são descritos nesta seção, que apresenta o modelo dos três círculos e o modelo tridimensional da empresa.

Desde a fundação em 1964, a “Empresa A” passou por diferentes configurações em sua estrutura de propriedade, gestão e família. Os filhos (2ª geração), conforme foram crescendo e ganhando mais idade, participaram mais das atividades da empresa e assumiram maiores responsabilidades. Na maior parte da adolescência, os membros da segunda geração estiveram envolvidos, em funções operacionais ajudando a repor mercadorias, manipular caixas de produtos, etiquetar, atender no balcão e no caixa.

No mesmo ano de fundação do minimercado, o patriarca da família começou a ampliar a loja para uma área total de 440 metros, reforma que ficou pronta em 1973. A ampliação da loja foi feita pelo casal, com ajuda de um funcionário contratado e dos três filhos. Em 1975, por iniciativa do patriarca, a família abre a sua primeira filial, dessa vez no litoral gaúcho. Neste momento a família contava com uma loja no litoral e outra na Zona Sul de Porto Alegre. No ano seguinte, a matriarca assume a administração da filial no litoral. Os filhos frequentavam o colégio em Porto Alegre e nos finais de semana trabalham na loja da praia. Na época, a família dormia dentro da própria loja, em camas improvisadas em meio aos materiais que estavam estocados (ROCHA, 2017).

Em meio ao verão, com as quedas nas vendas em Porto Alegre, a família resolve fechar a loja em Porto Alegre. Mais tarde, em 1984, a família resolve retomar suas atividades na capital e abre uma nova loja, a primeira na Zona Norte da cidade. Este período, conforme entrevistas e documentos, inaugurou um novo tempo de prosperidade para a família, que até então, desde 1960, convivia com uma realidade bem diferente do que viveu em sua cidade natal na Espanha. Para Alberto, atual proprietário-controlador, em 1984, foi o verdadeiro início da rede como é conhecida hoje. A nova loja foi um sucesso e a marca da empresa começou a ficar mais conhecida entre os moradores da capital. Segundo o sócio, havia uma demanda

reprimida na região, que resultou em filas de clientes na nova loja. Na época, a matriarca era responsável pelo caixa da loja e pela gestão, junto com seu filho Alberto.

O início da atual composição acionária deu-se a partir de 1984, com a abertura da primeira loja na Zona Norte de Porto Alegre. Alberto, membro da segunda geração, passou a administrar a loja junto com a matriarca da família.

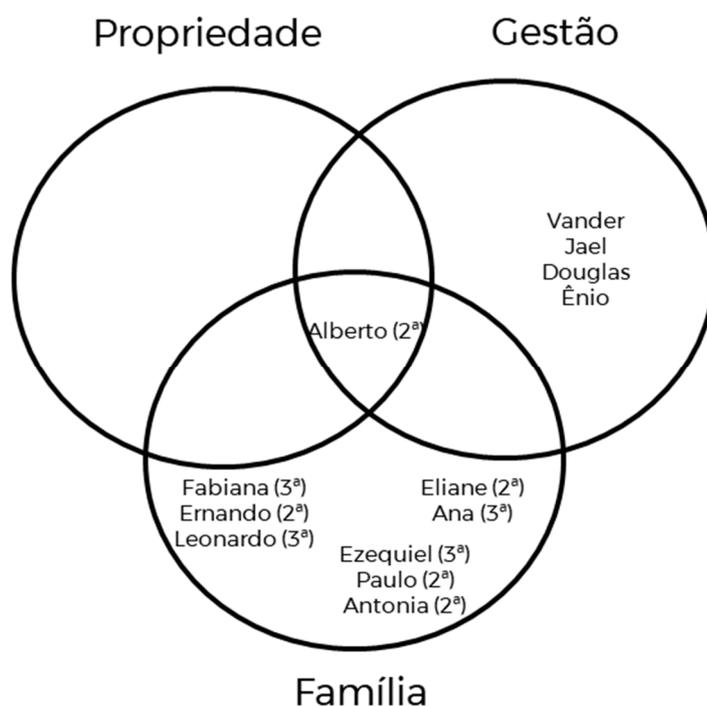
Atualmente, no círculo da propriedade, está presente apenas Alberto, que possui a totalidade das ações da empresa. No círculo da gestão estão Alberto, Valdecir, diretor administrativo, Jacques, diretor de operações, Douglas, diretor de recursos humanos e Ênio, diretor de expansão e manutenção. Na perspectiva da gestão, a empresa hoje conta com maioria de gestores profissionais. Com exceção do proprietário-controlador, todo o nível gerencial é composto por profissionais de fora da família.

É importante destacar também que a empresa hoje conta com o funcionamento de um conselho consultivo, composto por 7 membros, sendo dois internos (proprietário-controlador e diretor administrativo) e 5 conselheiros externos indicados diretamente pelo proprietário-controlador. Os conselheiros são consultores e advogados, que já trabalhavam para a empresa antes da formação do conselho consultivo. Dessa forma, por tratar-se de um conselho consultivo, os membros não foram considerados na perspectiva de gestão, pois não participam diretamente das deliberações da empresa. Contudo, no que tange a análise das práticas de governança corporativa, esse fator é considerado positivo, uma vez que o conselho consultivo pode ser visto como uma transição e um importante passo no desenvolvimento da governança corporativa (IBGC, 2011).

Atualmente, identifica-se na estrutura, no círculo da família, os três irmãos de Alberto (Ezequiel, Paulo e Antônia), que trabalharam e tiveram propriedade do negócio entre as décadas de 70 e 80; Eliane, esposa de Alberto, os três filhos (Adriana, Fabiana e Leonardo) e o sobrinho, filho do irmão Ezequiel. Todos atualmente sem cargo e participação direta na gestão da empresa. Os membros da família hoje não exercem cargos de gestão e a influência desse grupo está restrita a conversas e reuniões com o proprietário-controlador em momentos familiares, fora da empresa, conforme relatado por Leonardo (3ª geração). A família não conta com um conselho ou uma reunião periódica para discutir as questões que envolvem a família e a relação com os negócios. Nesse sentido, as decisões estão centralizadas em

Alberto, membro da segunda geração. O modelo dos três círculos (TAGIURI; DAVIS, 1996) da “Empresa A” está representado da seguinte forma:

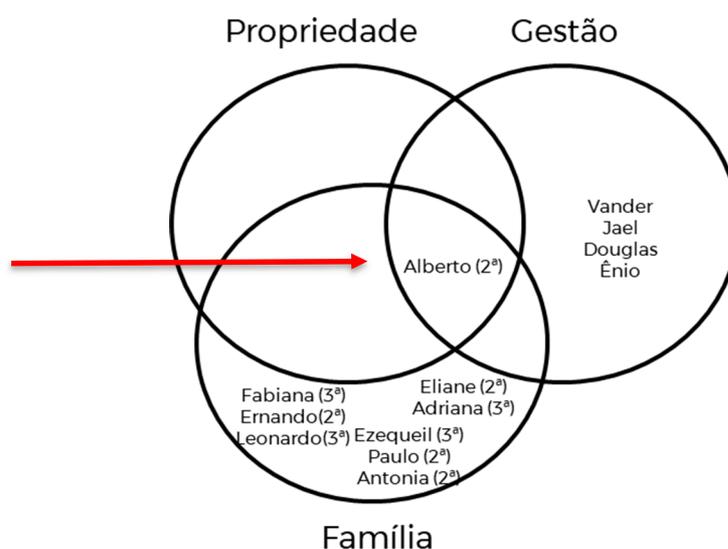
Figura 13 – Modelo dos Três Círculos da “Empresa A”



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Conforme as configurações apresentadas por Steinberg e Blumenthal (2011), a estrutura de propriedade, gestão e família da “Empresa A” pode ser representada da seguinte forma:

Figura 14 – Configuração da Estrutura de Propriedade, Gestão e Família da “Empresa A”



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Segundo Álvares (2003), é possível dizer que atualmente a empresa está entre os níveis de fusionada e indiferenciada. Embora o patrimônio da empresa e da família estejam separados, há alta dependência da empresa com a família proprietária. Há sobreposição de três papéis em Alberto, presente nos três círculos de propriedade, gestão e família. Percebe-se, conforme entrevistas, que a identidade da empresa confunde-se com a identidade da família.

Na segunda etapa de análise da estrutura de propriedade, gestão e família, é utilizado o modelo tridimensional (GERSICK et al., 1997). No eixo da propriedade, a empresa ao longo de sua história já passou pelos estágios de proprietário-controlador, com a matriarca e o patriarca da família administrando o negócio; sociedade entre irmãos, entre o final da década de 70 e início da década de 80, quando os membros da segunda geração assumem a propriedade e a gestão do negócio. Desde 1990, a empresa encontra-se no estágio de proprietário-controlador, com Alberto (proprietário, gestor e familiar).

No eixo de identificação do estágio da empresa foi seguido os indicadores para a mensuração do ciclo de vida de Lester et al., (2003), em que é possível analisar diferentes aspectos do atual estágio da empresa. As questões abordadas para a mensuração do estágio do ciclo de vida também foram úteis como roteiro para a entrevista com o presidente e diretor financeiro da empresa. Esse roteiro permitiu mais profundidade nas questões da gestão e governança da companhia através da abordagem de questões como o processo decisório, processamento de informações,

procedimentos operacionais, relacionamento hierárquico, distribuição de poder e estrutura organizacional. O ciclo de vida da empresa, mensurado, conforme apresentado na Tabela 2, é representado da seguinte forma: crescimento (23%), declínio (23%), nascimento (20%), maturidade (18%) e rejuvenescimento (16%).

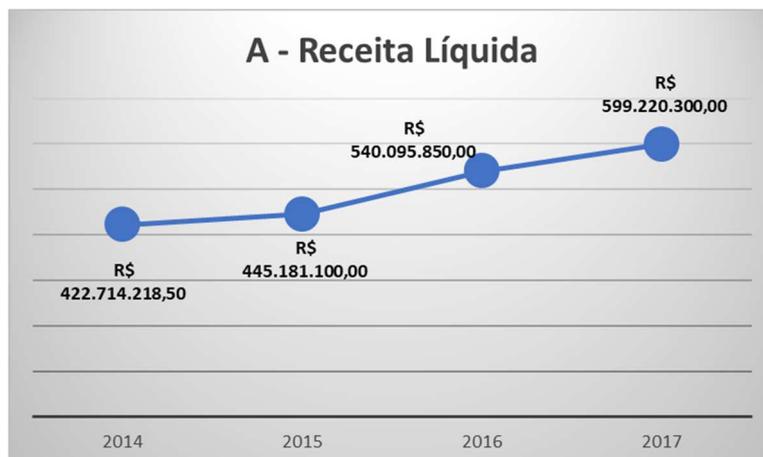
Tabela 2 - Indicadores de mensuração do ciclo de vida da “Empresa A”

EMPRESA A		
Estágios	Itens	Resposta
Nascimento	Nossa organização é pequena em tamanho, quando comparada com nossos concorrentes.	Discordo Parcialmente
	O poder decisório da organização está nas mãos do fundador da empresa.	Discordo Totalmente
	A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples.	Concordo Parcialmente
	O processamento de informações na empresa pode ser descrito como simples, no estilo boca a boca.	Concordo Parcialmente
Crescimento	O poder decisório da organização é dividido entre muitos donos e investidores.	Discordo Totalmente
	Na organização, temos várias especializações (contadores, engenheiros etc.) e, com isso, tornamo-nos diferenciados.	Concordo Parcialmente
	O processamento das informações pode ser descrito como o monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos.	Concordo Parcialmente
	A maioria das decisões da empresa é tomada por grupos de gestores de nível intermediário que utilizam alguma sistemática que ainda é bem superficial.	Concordo Parcialmente
Maturidade	Como empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grandes como deveríamos ser.	Concordo Parcialmente
	O poder decisório da organização está nas mãos de grande número de acionistas.	Discordo Totalmente
	A estrutura organizacional da empresa está baseada nas visões departamental e funcional.	Concordo Parcialmente
	O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos.	em discordo e nem concordo
Declínio	A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle.	Discordo Parcialmente
	O processamento de informações não é muito sofisticado.	Concordo Parcialmente
	O processamento de informações é utilizado de maneira não plena.	Concordo Parcialmente
	O processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo.	Concordo Parcialmente
Rejuvenescimento	Somos uma organização com diretores e acionistas.	Discordo Parcialmente
	A estrutura organizacional da empresa é formalizada.	Concordo Parcialmente
	A estrutura organizacional da empresa é divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle.	Discordo Parcialmente
	O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados.	Discordo Parcialmente

Fonte: elaborado pelo próprio autor, seguindo Lester et al. (2003).

No estágio de declínio pesou o fato da empresa não ter um processamento de informações considerado sofisticado e não o utilizar de maneira plena. Percebe-se, conforme as entrevistas, que a empresa ainda pode melhorar o processamento e utilização de suas informações gerenciais. Em entrevistas o diretor administrativo sinalizou, inclusive, a troca de sistema *ERP* ainda em 2019. Os itens abaixo foram pontuados pelo presidente e diretor administrativo. A escala utilizada é tipo *Likert* de 5 pontos, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Esta pontuação permite classificar a empresa nos estágios de nascimento, crescimento, maturidade, declínio e rejuvenescimento. O crescimento da empresa é percebido ao analisar o faturamento da empresa, número de lojas e resultado líquido nos últimos anos. Em 2017, a rede abriu 6 novas lojas e em 2018 outras duas.

Figura 15 – Receita Líquida da “Empresa A”



Fonte: elaborado pelo autor, baseada em documentos internos da “Empresa A”.

Nas regiões onde atua, a empresa enfrenta a concorrência de muitas empresas menores e algumas de porte maior. Além dessas, ainda tem a concorrência de duas multinacionais e três outras companhias de maior porte também fundadas no Rio Grande do Sul.

Atualmente o poder decisório da empresa está nas mãos do proprietário-controlador, membro da segunda geração da família. A estrutura organizacional da empresa é considerada simples, pois é composta pelo diretor presidente, diretor administrativo, diretor de operações, diretor de recursos humanos e diretor de expansão e manutenção. Nesse sentido, nas questões estratégicas, que envolvem a gestão e a governança da empresa, o proprietário-controlador conta com a participação ativa do diretor administrativo-financeiro. Além dos diretores, a empresa conta com outros 10 gestores intermediários, que são responsáveis por áreas como: comercial, *marketing*, logística, qualidade, financeiro, fiscal, contabilidade, jurídico, soluções digitais, auditoria, segurança patrimonial e recursos humanos.

O processamento de informações é descrito como simples, ocorrendo, principalmente, no estilo boca a boca. O sistema de informações é considerado pelo diretor administrativo como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos. A empresa costuma realizar reuniões periódicas, pelo menos uma vez por trimestre, para avaliação dos resultados. Em entrevista, o colaborador membro da 3ª geração comentou, inclusive, sobre a necessidade de realizar essas reuniões com mais frequência.

Do ponto de vista da tomada de decisão, as questões estratégicas estão centralizadas, principalmente, entre o presidente e diretor administrativo, que contam

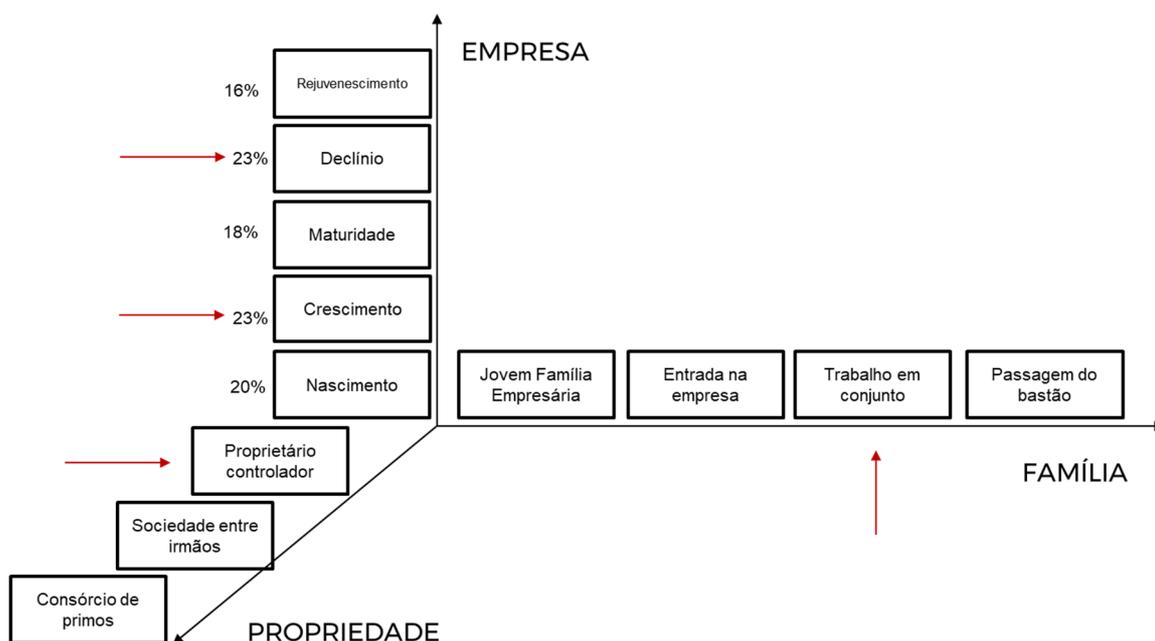
com o suporte do conselho consultivo. No nível tático e operacional, os gestores de nível intermediário, que reportam aos 4 diretores da empresa, das áreas de operações, administrativo e financeiro, gestão de pessoas, e expansão e manutenção. Contudo, destaca-se o papel ativo exercido pelo proprietário-controlador, que está envolvido diretamente no dia a dia das operações. A empresa conta com vários especialistas, entre eles, contadores, publicitários, compradores, comerciais, engenheiros, auditores e advogados.

A estrutura organizacional da empresa está formalizada e baseada em uma visão sistêmica e integrada entre as áreas, conforme resposta do diretor administrativo em entrevista e documento de apresentação do organograma da empresa. Sobre o processamento de informações, é considerado eficiente, mas não sofisticado, pois ainda necessita de melhorias. Entre elas, destaca-se uma maior agilidade na apuração das informações. Conforme descrito, a empresa está passando por mudanças em seus sistemas de informações e indicadores, com implantação de novos módulos em seu sistema de *ERP*. Hoje, considera-se que a empresa conta com um sistema adequado de controles internos. Valdecir, diretor administrativo, considera que o processamento de informações da empresa não é utilizado de maneira plena.

No eixo da família, a empresa, ao longo de sua história, já passou pelas quatro etapas: de jovem família empresária, da entrada na empresa, do trabalho em conjunto e da passagem de bastão. Os estágios de entrada na empresa e trabalho em conjunto ocorreram logo no início da empresa. Um exemplo foi a obra de ampliação da primeira loja, que contou com a ajuda dos membros da segunda geração, entre 1964 e 1973. A passagem de bastão iniciou, aproximadamente, no ano de 1975, quando os três irmãos começaram a exercer cargos de gestão. Em 1984, conforme entrevistas e documentos, o filho Alberto começa administrar, junto com a matriarca, uma das lojas em Porto Alegre. Neste momento os outros dois filhos já não trabalhavam mais na empresa. A partir da década de 1990, Alberto passa a exercer individualmente a administração da empresa.

Nesse sentido, conforme descrito, o modelo tridimensional da “Empresa A” pode ser representado da seguinte forma:

Figura 16 – Modelo Tridimensional da “Empresa A”



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Atualmente, considera-se que a empresa está no estágio de trabalho em conjunto. Com a participação de Alberto, proprietário-controlador, sua esposa e três filhos (membros da 3ª geração).

Sobre a sucessão da empresa, Alberto comenta que deve ocorrer nos próximos 10 anos. O proprietário já manifesta vontade de se afastar do negócio, mas considera que no momento não há ninguém da família preparado para assumir a gestão da empresa. Nos próximos anos, esse deve ser um dos grandes desafios da empresa. Alberto ainda não tem certeza se a empresa deve optar pela sucessão familiar da gestão da empresa ou se através de um membro externo à família.

#### 4.1.3 Práticas de Governança Corporativa

A fim de conhecer e entender o atual nível de governança corporativa da empresa, aplicou-se a ferramenta de Métricas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (ANEXO A). Foram realizadas entrevistas com o presidente, diretor administrativo e conselheiro externo do conselho consultivo, e coletou-se atas de reuniões do conselho consultivo.

O desenvolvimento da governança corporativa da “Empresa A” passou por um marco recente, em 2014, quando a companhia passou por uma de suas maiores crises financeiras. Nesse ano, a empresa passou por uma investigação da Receita Federal, que veio a público através de notícias publicadas por veículos locais de comunicação, e gerou uma imagem negativa para empresa, que mais tarde comprovou que não se tratava de sonegação, mas que era consequência de prejuízos operacionais acumulados em um longo período de tempo. A “Empresa A” renegociou seu passivo tributário e deu início a uma nova estruturação em sua governança, com a formação de um conselho consultivo, que deu suporte a ela neste período cheio de desafios. Esse conselho é composto por profissionais com experiência nas áreas de auditoria contábil, trabalhista, tributária, financeira e contabilidade.

Considerada como empresa de grande porte (BNDES, 2019), com faturamento anual de 600 milhões, a “Empresa A” é classificada no questionário de Ferramentas de Métricas de Governança Corporativa (ANEXO A), como uma sociedade operacional de controle familiar. O presidente do conselho consultivo é o proprietário-controlador, o que não é considerado uma boa prática de governança corporativa, seguindo os critérios do IBGC (2016). A sobreposição de papéis pode gerar conflitos de interesse entre (propriedade, gestão e família).

Hoje, da família controladora, apenas Alberto faz parte do conselho consultivo e da diretoria da empresa. Os fundadores da empresa não atuam mais na gestão desde o final da década de 1980, quando houve a passagem do comando dos negócios da matriarca para o filho Alberto. Quando se afastou de vez das operações do negócio, a matriarca passou a exercer o papel de conselheira informal do filho Alberto.

Entre as práticas recomendadas com relação às ações ou cotas, a empresa não conta com ações determinadas com ou sem direito a voto. Em relação às assembleias e reuniões de sócios, a empresa não realiza esses encontros formalmente. Não há previamente definido em contrato, estatuto social ou código de conduta, a gestão sobre casos de conflitos de interesse. A empresa não possui acordo de sócios.

A instância superior de governança da empresa é o conselho consultivo, o qual é composto pelo proprietário-controlador, diretor administrativo-financeiro, e outros cinco conselheiros externos. Não há um profissional ou área responsável pela secretaria de governança da empresa. A organização das reuniões é de

responsabilidade do diretor administrativo-financeiro, que reúne e apresenta as informações da empresa para os conselheiros e desenvolve a ata. O conselho consultivo é composto por 5 conselheiros externos de diferentes especialidades (1 auditoria contábil, 1 área tributária, 1 área trabalhista, 1 área financeira e 1 contabilidade),

A empresa possui um calendário anual, que indica, para cada reunião, os temas a serem abordados. As pautas abordadas, com maior frequência, são: estratégia da empresa, monitoramento do desempenho financeiro e operacional, adequação da estrutura de capital, supervisão da gestão de riscos, adequação de controles internos, adequação do sistema de *compliance*, monitoramento da diretoria e monitoramento da execução da estratégia. Entre os temas abordados com pouca frequência estão: adequação da estrutura de governança corporativa, acompanhamento das questões-chave de recursos humanos (avaliação, sucessão, remuneração, talentos, etc.), acompanhamento da efetividade do código de conduta e canal de denúncias e monitoramento da aplicação das políticas corporativas. Atualmente, a empresa não conta com um planejamento estratégico formalizado e divulgado entre os diretores.

O conselho não possui regimento interno formalizado e não realiza avaliação formal do diretor-presidente e membros do conselho. Os conselheiros e diretores não recebem nenhum tipo de remuneração variável. A empresa não possui um plano de sucessão formal para o presidente. Há, contudo, a intenção de realizar a sucessão nos próximos 10 anos, porém ainda não há decisão sobre se a sucessão da gestão da empresa será feita entre a própria família ou com a participação de um executivo de fora da família. A empresa possui um comitê temático (tributário), que foi criado juntamente com o conselho consultivo. Contudo, assim como o conselho consultivo, o comitê tributário não é regulamentado em regimentos internos. As reuniões do conselho e do comitê tributário acontecem a cada 45 dias. Hoje a empresa não conta com políticas e procedimentos formais de gerenciamento de riscos. Os controles internos são avaliados, pelo menos, anualmente. Sobre o código de ética, a empresa realiza treinamentos periódicos com os funcionários, principalmente, com os que estão ingressando na empresa.

A empresa conta, nos últimos quatro anos, com o serviço de auditoria independente das demonstrações financeiras. A auditoria independente, contratada por período definido, reporta-se diretamente ao conselho, diretor-presidente e diretor-financeiro. A auditoria verifica os controles internos e participa de reuniões do

conselho para apresentação dos resultados e esclarecimento de dúvidas. Sua reconstrução está formalmente condicionada à avaliação de desempenho e de independência. Nos últimos três anos, a empresa recebeu emissão de parecer com ressalvas, conforme relatórios de auditoria coletados. Contudo, não foi reportado pela auditoria casos de deficiências significativas nos controles internos da empresa. No momento, a empresa não conta com um profissional ou área responsável pelas conformidades ou um programa formalizado de *compliance*. A empresa não realiza avaliação formal dos diretores e a remuneração desses profissionais não é aprovada pelo conselho consultivo. Esses profissionais não possuem remuneração variável.

Seguindo a métrica de governança corporativa do IBGC (ANEXO A), em uma pontuação de 0% a 100%, a “Empresa A” obteve pontuação de 14%, com classificação de governança corporativa no estágio embrionário. A média geral das empresas participantes é de 35%, e a média somente das empresas com porte e perfil semelhante é de 47%, conforme segue:

Tabela 3 - Score de Governança Corporativa da “Empresa A”

	Pontuação da empresa	Média das empresas participantes*	Média das empresas do mesmo porte
<b>Dimensão Sócios</b>	<b>5</b>	<b>45</b>	<b>52</b>
- Assembleia / Reunião de Sócios	0	46	53
- Formalização da Governança	8	44	51
<b>Dimensão Conselho de Administração</b>	<b>14</b>	<b>25</b>	<b>39</b>
- Estrutura	80	38	56
- Dinâmica e atribuições	6	26	39
- Avaliação e remuneração	0	11	19
- Comitês do Conselho de Administração	17	19	40
<b>Dimensão Diretoria</b>	<b>16</b>	<b>38</b>	<b>51</b>
- Dinâmica e atribuições	32	40	56
- Avaliação e remuneração	0	40	47
- Transparência	0	24	44
<b>Dimensão Órgãos de Fiscalização e Controle</b>	<b>36</b>	<b>35</b>	<b>54</b>
- Auditoria independente	57	43	63
- Conselho fiscal	0	9	12
- Riscos, controles e compliance	20	31	50
<b>Dimensão Conduta e Conflitos de Interesses</b>	<b>10</b>	<b>31</b>	<b>48</b>
- Código de Conduta	20	39	63
- Formalização da Governança	10	35	52
- Transações entre Partes Relacionadas	0	22	30
<b>PONTUAÇÃO TOTAL**</b>	<b>14</b>	<b>35</b>	<b>47</b>

Fonte: Formulário de Métricas de Governança da “Empresa A” (IBGC, 2019).

Sobre as questões que envolvem a governança no âmbito da família, nenhuma prática foi identificada. Não existem regras claras para a contratação de familiares na

empresa, e a família não possui conselho ou outro fórum familiar, assim como não conta com documento como protocolo ou constituição familiar.

Além dessas constatações, a escala *F-PEC* (ANEXO C) da “Empresa A” apresentou os seguintes resultados, conforme segue:

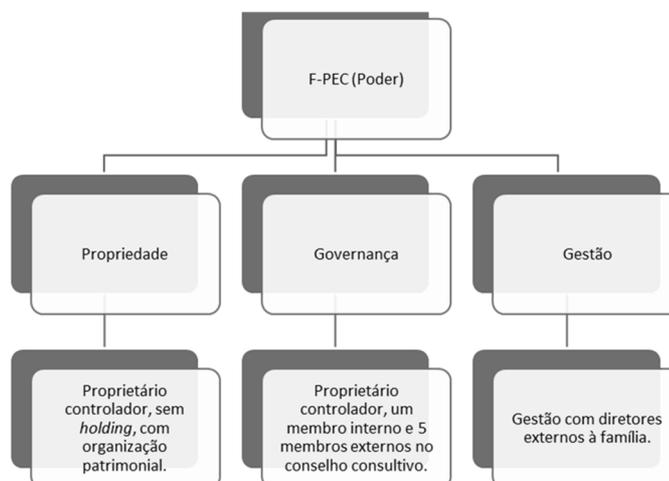
Tabela 4 - Indicadores de Mensuração do Modelo F-PEC da “Empresa A”

EMPRESA A			
Variáveis	Itens	Métrica	Resultado
<b>PODER</b>			
P1 - Percentual de capital	Percentual de controle por parte dos membros da família em termos de participação acionária.	% da família no capital;	100%
P2 - Envolvimento da família	Número de membros do conselho de gestão que são da família;	Membros da família (de 0% a 100%) no conselho de gestão;	20%
	número de membros do conselho de administração que não são da família;	Membros (de 0% a 100%) de membros que não são da família no conselho de administração;	85,7%
<b>EXPERIÊNCIA</b>			
E1 - Gerações	Há quantas gerações a empresa pertence à família.		0,5
E2 - Geração na gestão	Quais gerações gerenciam a empresa.	1ª geração = 0; 2ª geração = 0,5; 3ª geração = 0,75; 4ª geração = 0,875; 5ª geração = 0,9375	0,5
E3 - Geração no Conselho	Quais gerações participam do conselho da empresa.		0,5
<b>CULTURA</b>			
C1 - Influência	A família tem influência sobre o negócio da empresa.	(1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente;	5
C2 - Valores família e empresa	Os valores dos membros da família são os mesmos da empresa.	(3) nem concordo nem discordo; (4) concordo parcialmente; (5) concordo totalmente.	5
C3 - Dedicção	Os membros da família tem uma dedicação aos negócios superior ao que se esperaria.		2

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

O poder da empresa, nas três esferas, de propriedade, governança e gestão é exercido diretamente pela família. Mais precisamente por Alberto, proprietário-controlador, que centraliza a governança e gestão da empresa. No âmbito da propriedade, a família detém 100% do controle acionário. Há presença de proprietário-controlador, sem *holding*, mas com organização patrimonial entre empresa e família.

Figura 17 – Constructo Poder do Modelo F-PEC da “Empresa A”



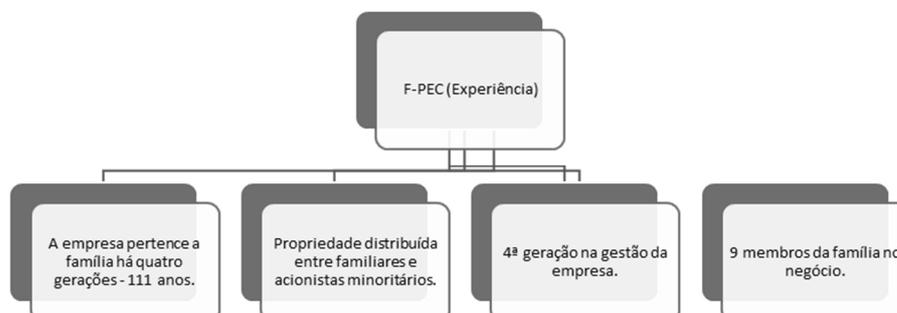
Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Nos planos da empresa está a criação de uma *holding* para os próximos dois anos. A criação da *holding* será feita em paralelo ao acordo de sócios e definição de sucessão da propriedade e da gestão das empresas, que são pautas que devem ser tratadas entre o diretor-presidente, diretor financeiro e conselheiros, até o final do ano. Na governança, o proprietário-controlador exerce a presidência da empresa e do conselho consultivo, com a presença de um membro interno, o diretor administrativo-financeiro, e mais 5 conselheiros externos, indicados e nomeados pelo próprio proprietário-controlador. Por fim, a gestão é desempenhada pelo proprietário-controlador, que conta com três diretores e outros dez gestores de áreas, todos de fora da família.

Em termos de experiência, a empresa é controlada pela família desde a sua fundação, há 55 anos. Conforme descrito anteriormente, atualmente, no conselho consultivo está apenas um membro da família, o proprietário-controlador, Alberto. Os demais familiares, normalmente, não participam das reuniões do conselho, exceto em casos de riscos envolvendo diretamente a família e o demais familiares. Foi o caso no ano de 2014, quando a empresa estava enfrentando forte crise financeira e precisou renegociar seu passivo tributário. Nesse ano, a esposa, Elaine, e os filhos, Adriana, Fabiana e Leonardo, participaram de algumas reuniões do conselho.

A experiência da empresa, de 55 anos, envolve a participação dos fundadores. Além deles, a segunda geração (três irmãos) ativa na empresa, passagem de bastão para Alberto, e atualmente com trabalho em conjunto com esposa, três filhos, e sobrinho.

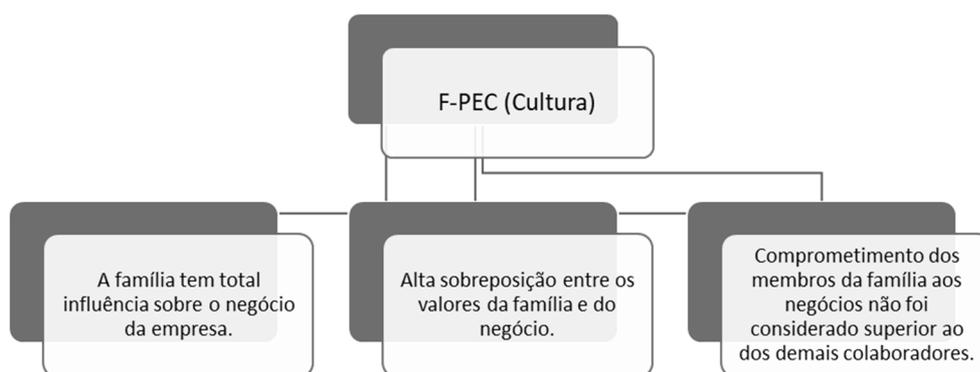
Figura 18 – Constructo Experiência do Modelo F-PEC da “Empresa A”



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

No constructo cultura, percebe-se, através de entrevistas e documentos coletados, que a família tem grande influência sobre o negócio. Aqui, cabe uma diferenciação, entre a participação e envolvimento do proprietário-controlador e os demais familiares. Os demais familiares não influenciam, diretamente, a governança e a gestão da empresa. Eles desempenham atividades em seus departamentos, sem cargo de gestão e participação na governança da empresa.

Figura 19 – Constructo Cultura do Modelo F-PEC da “Empresa A”



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Conforme descrito pelo filho mais novo, Leonardo: “*Me envolver na governança e na gestão seriam novas atribuições, e hoje já tenho muitas responsabilidades na área em que atuo.*” A influência desses membros é considerada baixa, ocorrendo apenas em conversas informais, normalmente, fora do ambiente de trabalho, quando a família acaba conversando sobre questões da empresa.

Por fim, diante dos resultados apresentados da “Empresa A” pode-se perceber que a empresa conta atualmente com uma estrutura de propriedade, gestão e família, em uma configuração fusionada. Além disso, sua governança corporativa se apresenta em estágio embrionário, com forte influência da família-controladora na empresa, sobretudo, a do diretor-presidente, que concentra 100% das ações e centraliza os assuntos que envolvem a perspectiva da família.

#### 4.1.4 Análise e Recomendações “Empresa A”

Na análise da “Empresa A”, através dos modelos dos três círculos de Tagiuri e Davis (1996) e o modelo tridimensional (GERSICK et al., 1997) é possível identificar que a propriedade é 100% concentrada em Alberto, integrante da 2ª geração da família e proprietário-controlador.

Do ponto de vista da gestão, a empresa conta hoje com um conselho consultivo composto por conselheiros externos de diferentes especialidades (auditoria contábil, tributária, trabalhista, financeiro e contabilidade), e quatro diretores externos à família. Apesar da maioria da gestão ser externa à família, Alberto exerce grande influência, controlando e monitorando os resultados e participando ativamente das decisões da empresa.

Atualmente, a família está no estágio de trabalho em conjunto, e a sucessão do diretor presidente deve ocorrer nos próximos dez anos. Nesse período, considerando idade e tempo de experiência de trabalho de cada membro da família na empresa (Adriana, 34 anos, 15 anos de empresa, Fabiana, 32 anos, 10 anos de empresa, Leonardo, 28 anos e 8 anos de empresa), todos os filhos, segundo Alberto poderão conquistar o desafio de dar sequência no desenvolvimento da empresa. Essa decisão exigirá a preparação dos sucessores e passará pela escolha de quais papéis os filhos exercerão na empresa ao longo do tempo, se apenas como acionistas ou se gestores também. A decisão de participar da gestão da empresa pode levar um dos filhos a crescer e chegar ao cargo de diretor presidente. No momento, o conselho consultivo ainda exerce pouca influência no desenvolvimento do tema da governança corporativa dentro da organização. Pelo seu caráter consultivo, o conselho é muito demandado pelo diretor-presidente. Entende-se que o movimento contrário deve ocorrer, com o conselho consultivo recomendando e sugerindo a adoção de novas práticas. Entende-se que para essa efetivação uma nova cultura seja estabelecida, visto que atualmente a predominância é de temas vindos apenas da gestão. O conselho consultivo não possui, por exemplo, um plano de sucessão formal para o diretor-presidente e essa pauta ainda não foi levada até o conselho por parte do diretor-presidente. A pauta mais recente é a de formação e organização da *holding* familiar.

Seguindo a ferramenta de métricas do IBGC (ANEXO A), a governança corporativa da empresa foi considerada em estágio embrionário. Entre as práticas de governança corporativa em funcionamento na “Empresa A”, destacam-se o conselho

consultivo formado majoritariamente por membros externos, a adoção de auditoria externa e o planejamento da *holding* familiar. Entre os indicadores com menor nota e maior diferença para a médias das empresas semelhantes, destacam-se: dimensão sócios, dimensão diretoria e dimensão conduta e conflitos de interesse. A primeira dimensão entende-se pela concentração da propriedade em Alberto. As dimensões seguintes podem ser planejadas para implementação a curto e médio prazo, principalmente, no âmbito da diretoria, que são os agentes da empresa atualmente. Atualmente não há uma avaliação formal dos diretores.

Reforçando as ideias de Steinberg e Blumenthal (2011), a “Empresa A” apresentou configuração fusionada e baixo índice (14%) de práticas de governança corporativa. A sobreposição no modelo dos três círculos da empresa se dá no papel de Alberto como proprietário, familiar e gestor. A configuração fusionada ocorre pela sobreposição e falta de membros exercendo papéis, como: proprietário não gestor e não familiar, proprietário familiar e não gestor, familiar-gestor, e proprietário gestor.

Percebe-se, nesse sentido, relações entre a estrutura de propriedade, gestão e família, e adoção de práticas de governança corporativa na “Empresa A”. A propriedade concentrada em apenas um membro e a sua participação ativa na gestão da empresa estão relacionadas com a ausência de um conselho de administração, e a presença de um conselho consultivo, com membros indicados diretamente pelo proprietário-controlador. Destaca-se, nesse sentido, o fato de a empresa contar com a maioria de membros externos no conselho consultivo.

O baixo nível de adoção de práticas de governança corporativa da “Empresa A” está relacionado com a propriedade concentrada e o controle gerencial exercido pelo diretor-presidente. No círculo da família, mesmo com a presença de membros trabalhando na empresa, não há grande influência e participação dos familiares nas questões que envolvem a gestão e a governança corporativa da empresa.

Conforme entrevista realizada com Alberto, proprietário-controlador, a sucessão da propriedade e da gestão ainda não estão definidas e planejadas. No momento a diretoria administrativa da empresa está em fase de planejamento da *holding* familiar, que deve ser estruturada no prazo de um ano. Com o tema da *holding* familiar, é possível realizar uma nova composição da propriedade, iniciando o processo de sucessão, com a participação dos filhos e esposa. De forma concomitante, pode-se adotar novas práticas de governança corporativa e governança

familiar, para educar os herdeiros e estimular a participação de forma mais ativa nas questões que envolvem a família e a empresa.

No plano de adoção de novas práticas adiciona-se a reunião de família e assembleia de sócios. A sucessão da gestão, pode ser planejada com antecedência para avaliação dos papéis de cada um dos membros da família e a necessidade de profissionais externos à família. O atual diretor administrativo é um dos candidatos externo à família a assumir a gestão da companhia, até mesmo em um período de transição até a preparação de um dos membros da terceira geração da família. O profissional tem a confiança do proprietário-controlador. Nesse sentido, da mesma forma que os demais membros da família, o proprietário-controlador deverá exercer um novo papel na empresa na próxima década.

Destaca-se na “Empresa A” a presença do conselho consultivo e do comitê tributário que foram passos importantes no recente desenvolvimento da governança e da gestão da empresa. A empresa deve pensar em avançar do conselho consultivo para um conselho de administração, com a presença do proprietário-controlador e outros membros da família. Conforme prática recomendada pelo IBGC (2016), a empresa deve desvincular a presidência do conselho consultivo e a presidência executiva da empresa a fim de minimizar conflitos entre os interesses da família, propriedade e gestão.

O crescimento da empresa deve exigir o aperfeiçoamento da estrutura de gestão e governança da companhia. Nos próximos anos, a influência da família que hoje está mais restrita a Alberto, deve ganhar a participação de outros membros, sobretudo, dos três filhos, que tem a intenção de dar continuidade ao legado da família. Neste processo, o diretor administrativo-financeiro, pode ser um líder importante, assim como o Conselho Consultivo que pode também exercer papel decisivo neste processo de adoção de novas práticas de governança corporativa e governança familiar. Essa maior participação dos membros da família pode exigir a adoção de novas práticas de governança corporativa, tanto para a preparação, quanto para a inclusão desses membros nos fóruns e práticas de governança corporativa da empresa.

## 4.2 “Empresa O”

A segunda empresa do estudo de caso é chamada ao longo do trabalho de “Empresa O”. O capítulo de apresentação e discussão dos resultados é feito, com uma breve apresentação da empresa e seu histórico. Nas seções seguintes são feitas as apresentações dos resultados referente a estrutura de propriedade, gestão e família, diante do modelo dos três círculos e modelo tridimensional. Os dados foram coletados através de documentos internos da empresa e entrevistas com Márcio, presidente da empresa e relações com investidores, José, gerente financeiro, Iguatemi, conselheiro de administração, e Luciana, proprietária, familiar, sem cargo de gestão na empresa. Entre os documentos analisados, estão: contratos sociais, balanços patrimoniais (2018, 2017, 2016 e 2015), demonstrativos de resultados (2018, 2017, 2016 e 2015), e atas do conselho de administração (2017 e 2018).

Por fim, o levantamento sobre as práticas de governança corporativa foi realizado utilizando a ferramenta de métricas de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). O questionário do IBGC (ANEXO A) foi respondido pelo proprietário familiar, que hoje ocupa cargo de diretor comercial e diretor de relações com investidores. O uso da ferramenta foi autorizado previamente pelo IBGC. Junto, nesta seção, a ferramenta *F-PEC* foi utilizada para identificar o nível de influência da família nos negócios e na governança corporativa da empresa.

### 4.2.1 Apresentação da Empresa

A segunda empresa do estudo de caso é uma indústria de alimentos com unidades espalhadas pelos estados do Rio Grande do Sul, Goiás e Bahia. A longa trajetória da “Empresa O” começa em 1879, com a chegada de Adolfo no Brasil. O imigrante alemão fixou-se no interior do Estado do Rio Grande do Sul por convite de uma empresa alemã, que exportava produtos ao Brasil. Anos mais tarde, em 1908, Cícero, um dos filhos de Adolfo, após voltar de viagem da Alemanha, resolve fundar a primeira empresa no ramo no Brasil e terceiro no mundo.

Ao longo de sua história, a empresa foi expandindo suas vendas pelo Brasil e pelo exterior. A internacionalização da empresa iniciou-se no final da década de 1980, com a participação ativa dos atuais diretores da companhia, membros da quarta geração da família proprietária. Atualmente, as vendas por exportação representam

40% do faturamento da empresa. Segundo Márcio, o crescimento das receitas no exterior se deu pelo esforço da companhia em explorar novos mercados e diminuir a dependência de receitas internas. A instabilidade política e econômica é citada pelo presidente como fator decisivo na decisão pela diversificação de mercados.

Hoje, a empresa é considerada uma das principais indústrias nacionais em seu segmento, concorrendo com grandes multinacionais. Seguindo os critérios do BNDES, com faturamento anual de 365 milhões, ela pode ser classificada como uma empresa de grande porte.

Sua visão é ser reconhecida como uma empresa ágil e versátil, de referência nos mercados nacional e internacional de produtos diferenciados em alimentação, garantindo a relação custo benefício e o desenvolvimento sustentável. Entre seus valores, estão: “promover um ambiente de trabalho saudável e agradável no qual se obtenha a remuneração justa, qualificação, realização pessoal e profissional de todos os colaboradores; estabelecer, através da qualidade, parcerias de longo prazo com seus clientes, fornecedores e parceiros, tornando-se referência competitiva no mercado; conduzir a operação com solidez e liquidez financeira, visando assegurar os resultados e o retorno financeiro aos acionistas, proporcionando novos investimentos; e, interagir de forma intensa e construtiva com a comunidade, sendo reconhecida como entidade comprometida com o meio ambiente, a sociedade e a economia local”.

Com a recessão econômica nos últimos anos, a empresa fez uma análise rigorosa de seus custos e despesas. Segundo o gerente financeiro, diferentemente de outras iniciativas, o plano desta vez foi colocado em prática de forma eficaz, trazendo mudanças internas na empresa. Os pontos principais desse plano de ação foram a redução do quadro de colaboradores, investimento na modernização e tecnologia das fábricas, melhoria na qualidade dos produtos, aumento das exportações e a elevação nas margens. Segundo o gerente, entre os fatores determinantes para essa mudança, de colocar em prática o plano traçado, esteve a participação de João, conselheiro de administração da empresa.

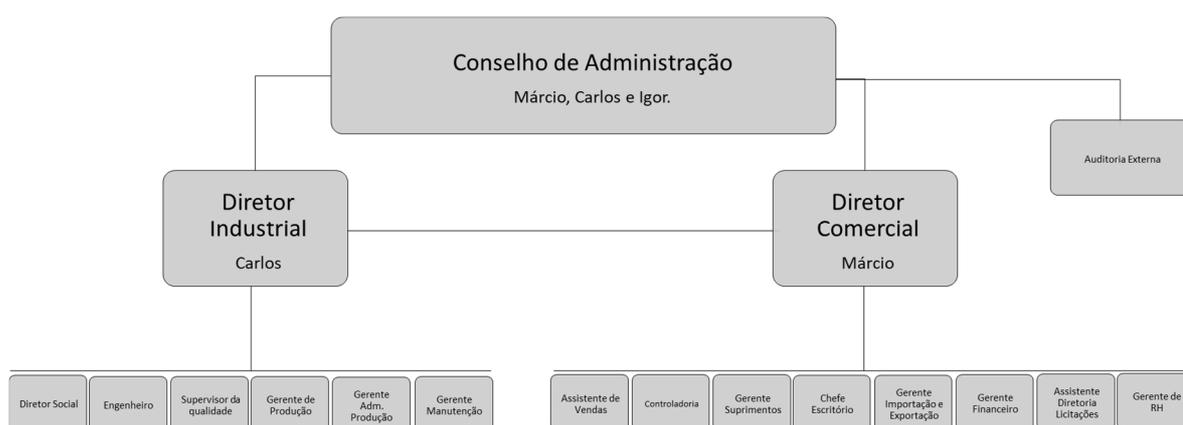
Em 2017, a empresa enfrentou a forte crise econômica brasileira e os graves impactos de uma operação de investigação federal em seu segmento. Tais fatos responsáveis pela queda de faturamento das suas vendas, tanto no mercado externo quanto no mercado interno, o que gerou um aumento das despesas com fretes, armazenamento, custo de estoques de produtos acabados, devoluções, cancelamento de encomendas e ações de marketing, que foram necessárias para

esclarecer ao mercado o não envolvimento da empresa em supostos esquemas de corrupção.

Em 2018, a família controladora iniciou conversas, que vem até o dia de hoje, acerca do processo de sucessão da quarta geração para a quinta geração, e dos dois diretores da companhia. Para isso, a quarta geração da família organizou um encontro com os herdeiros para apresentação dos resultados e realidade da empresa. A decisão por iniciar o debate sobre o tema da sucessão foi deliberada pelos sócios, que entendem que a empresa deve avançar nos temas que envolve a governança corporativa.

Conforme figura abaixo, podemos compreender a estrutura organizacional da gestão da empresa. Ela é composta pelo conselho de administração, auditoria externa independente, diretores, gerentes e supervisores.

Figura 20 – Organograma da Gestão da “Empresa O”



Fonte: documento interno da “Empresa O”

#### 4.2.2 Estrutura de Propriedade, Gestão e Família

Após a apresentação e a contextualização sobre a “Empresa O”, esta seção aborda o primeiro pilar de análise, o qual refere-se a identificação da estrutura de propriedade, gestão e família. A composição dos membros em cada uma das perspectivas, assim como o desenvolvimento ao longo do tempo e os atuais estágios em cada uma das perspectivas são descritos neste subcapítulo, que apresenta o modelo dos três círculos de Tagiuri e Davis (1996) e o modelo tridimensional da “Empresa O” (GERSICK et al., 1997).

Pioneira em seu segmento, a “Empresa O” atingiu um crescimento exponencial nas primeiras décadas de funcionamento, chegando a produzir um milhão de quilos de derivados suínos por ano, e rapidamente seu portfólio incluiu uma ampla variedade de produtos. Na década de 1930, com a concorrência de multinacionais, a empresa uniu-se a outras companhias do setor e criou um consórcio com objetivo de alcançar maior eficiência e competitividade diante de grandes concorrentes internacionais que estavam instalados no estado e outros que estavam chegando na região. Na época, os novos entrantes tinham um forte poder de barganha com fornecedores, e alcançaram grandes volumes de vendas.

Na década de 1950, a empresa passou pela sua primeira sucessão. Sem descendentes, o fundador realizou a sucessão ao seu afilhado. Ainda nesta época, a empresa retirou-se do consórcio e mudou o nome da companhia para o sobrenome da família, que anteriormente era chamada pelo nome do fundador. Neste momento, comandada pela 3ª geração da família, a empresa encontrava-se fragilizada e por esse motivo, a direção decidiu abrir o capital, transformando credores em acionistas. Nessa mesma época, resolveu descontinuar a operação de abates, dando continuidade apenas as operações de industrialização e comercialização de alimentos.

Após saída do consórcio, conforme depoimentos, houve o principal conflito familiar da história da empresa. Na época, a família era proprietária de dois negócios em mercados diferentes, mas com complementariedades. Insumos e matérias primas que não eram aproveitadas na indústria de alimentos pela empresa eram utilizados em outro negócio. A administração das empresas era dividida entre dois núcleos diferentes da família, e nesse período houve a destituição do presidente da empresa, por conflitos internos entre os dois grupos familiares. Segundo Luciana, seu pai foi retirado da presidência da empresa em um período de muitos desentendimentos. Ao saber da notícia, Luciana, junto com seu marido, mobilizou-se e reconduziu seu pai a presidência da empresa após reunir procurações de familiares para reverter a decisão tomada.

Em seguida, os dois grupos familiares decidem fazer um acordo e dividir a propriedade das duas empresas. A família de Luciana ficou com a indústria de alimentos e, no início da década de 1970, seu irmão Márcio entrou na empresa e começou a ajudar seu pai na administração do negócio. Anos depois, após se formar, o outro irmão (Carlos) ingressou nas atividades da empresa.

Na década de 1980, ocorreu, de forma prematura, o falecimento de Clodoaldo, pai, proprietário, e presidente da companhia. Esse acontecimento exigiu que os filhos assumissem de forma repentina a administração dos negócios. A quarta geração, comandada por Márcio e Carlos passou a dar continuidade aos negócios da família, situação que dura até hoje.

No final da década de 90, a empresa instalou, no interior do Estado do Rio Grande do Sul, sua primeira filial. Em 2004, a empresa instala uma nova fábrica, responsável por produzir produtos para atendimento da própria marca. Em 2006, a empresa inaugura uma nova indústria, dessa vez no Estado de Goiás, e em 2008, uma nova fábrica no interior do Rio Grande do Sul.

Semelhante ao que acontece com outras organizações familiares, a empresa e a família fundadora possuem forte ligação com a cidade onde a companhia foi fundada. A família está na cidade há 140 anos, desde 1879, e a empresa possui representativa contribuição para o desenvolvimento da região e é reconhecida também pelas suas atividades sociais. A empresa oferece creche em sua matriz e ampla assistência aos seus colaboradores.

Na perspectiva da propriedade, identifica-se que 90,87% do controle acionário da empresa pertence à família controladora, e o restante está distribuído entre acionistas minoritários. Na década de 60, a empresa abriu capital em um momento em que enfrentava uma forte crise financeira. Ao longo dos anos, conforme a empresa foi se recuperando, algumas ações que estavam com minoritários foram recompradas e divididas igualmente entre os membros da família proprietária. Atualmente a empresa não conta com percentual de ações destinado à livre negociação no mercado, e o capital da empresa é familiar, com a presença de capital de terceiros (bancos).

Conforme as entrevistas realizadas com membros da companhia, pode-se dizer que, atualmente, os acionistas minoritários não têm influência do ponto de vista da gestão da empresa. As ações estão concentradas em um grande núcleo familiar, de cinco irmãos, e a empresa segue as exigências da Lei das S.A e instruções da Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Atualmente a propriedade da “Empresa O” está dividida conforme a tabela abaixo.

Tabela 5 - Composição Acionária da “Empresa O”

<b>EMPRESA O</b>			
<b>Nome</b>	<b>%ON</b>	<b>%PN</b>	<b>%TOTAL</b>
Valdete	0,27	0,00	0,24
Igor	2,18	0,00	1,90
João	9,14	13,53	9,70
Carlos	9,79	14,50	10,39
Luciana	8,23	13,35	8,88
Everaldo	8,90	12,91	9,41
Márcio	11,83	26,80	13,73
Fernando	0,84	0,06	0,74
XXX Participações S/a	41,07	0,00	35,88
Outros	7,75	18,85	9,13
Ações Tesouraria	0,00	0,00	0,00
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Site da BMFBovespa.

Na perspectiva da estrutura de gestão, a maioria dos gestores, entre supervisores e gerentes, é externa à família. Enquanto os dois diretores são parte da família controladora. Sobre a atuação dos diretores, em entrevista, o gerente financeiro considera que há uma grande concentração de atividades em apenas duas pessoas, conforme pode ser visto no organograma (Figura 20). Na visão do gerente, é necessário, ao menos, mais um gestor na área administrativa para que os atuais diretores possam dar mais foco nas atividades industriais e comerciais. José argumenta que, quanto mais a empresa crescer, maior será essa necessidade.

Em muitos momentos, há conflitos entre os diretores pela integração dos processos entre os departamentos e também confusões no comando da empresa. Como, por exemplo, a dúvida dos colaboradores sobre a quem devem se reportar, além de divergências de opiniões entre os diretores. Segundo o gerente financeiro, os conflitos entre os sócios diretores são frequentes. Os dois diretores possuem estilos e perfis diferentes, e, por vezes, os conflitos também são causados pela discussão acerca dos prazos, volumes de produção e outras negociações.

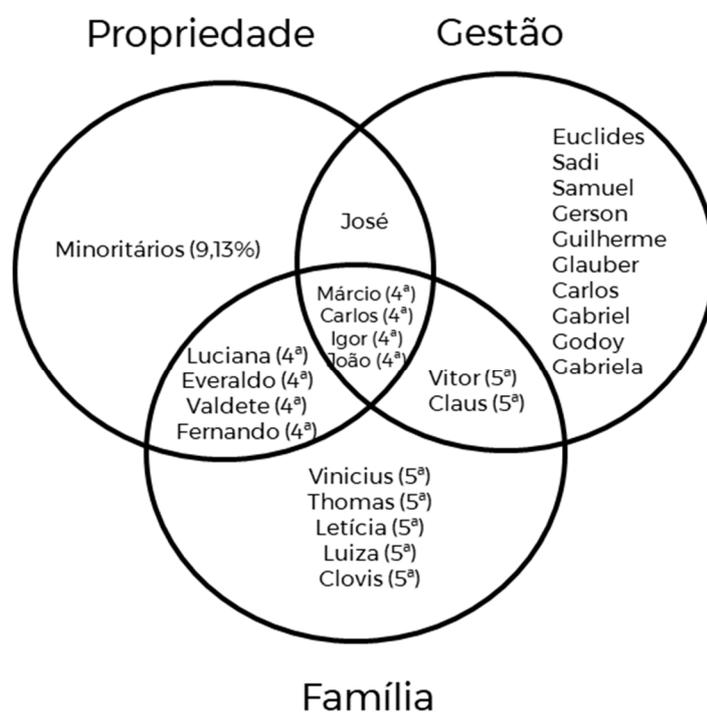
Em relação à sua estrutura organizacional, em determinado momento a empresa chegou a contar com a participação de três diretores, sendo um deles externo à família controladora. Contudo, por conflitos, o diretor foi afastado e desde então a empresa é administrada pelos dois irmãos, Márcio e Carlos.

No âmbito da gestão, a empresa, há mais de 20 anos, tem sistematizado o funcionamento de um colegiado executivo, com reunião semanal para apresentação dos principais indicadores de desempenho de cada uma das áreas da empresa. Os principais líderes da empresa, apresentados na figura 21, participam desta reunião semanal, que é conduzida pela direção.

Do ponto de vista da família, atualmente 9 membros trabalham na empresa, sendo que Vitor e Claus são responsáveis por unidades de produção, e Márcio e Carlos são os diretores da empresa. Os demais membros, Vinicius e Thomas (filhos de Márcio), Letícia e Luiza (filhas de Luciana), e Luciana, são colaboradores sem cargo de gestão. Iguatemi, casado com Luciana, é proprietário e membro do conselho de administração, junto com Carlos, proprietário familiar, membro da quarta geração.

O modelo dos três círculos da “Empresa O” está representando na figura abaixo:

Figura 21 – Modelo dos Três Círculos da “Empresa O”

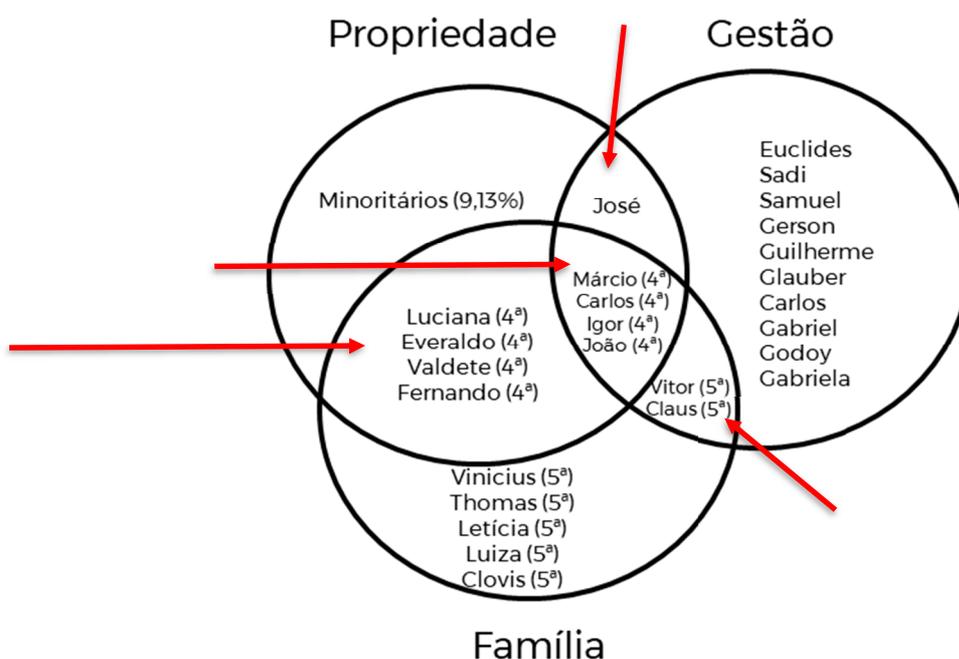


Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Conforme as configurações apresentadas por Steinberg e Blumenthal (2011), a estrutura de propriedade, gestão e família da “Empresa O” pode ser representada conforme Figura 22. Segundo Álvares (2011), é possível dizer que atualmente a

empresa está entre os níveis fusionada e indiferenciada. Com a maturidade de 111 anos de história, os objetivos da empresa prevalecem, com os acionistas entendendo que a empresa deve assegurar os interesses de longo prazo da família. A empresa foi vivida pelos três irmãos (Márcio, Carlos e Luciana) desde muito cedo. Para os três irmãos, toda a carreira foi feita dentro da organização. Hoje, o tamanho da empresa e a importância para os familiares colaboradores são fatores a serem considerados. O porte em que a empresa chegou e seus resultados econômicos proporcionaram a ascensão econômica e social da família controladora. Em depoimento Luciana resume o sentimento dos irmãos em relação a empresa: *“estamos enraizados nessa empresa, como se não pudéssemos viver sem ter esse compromisso.”*

Figura 22 – Configuração do Modelo dos Três Círculos da “Empresa O”



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Na segunda etapa de análise da estrutura de propriedade, gestão e família, é utilizado o modelo tridimensional. No eixo da propriedade, a “Empresa O” já passou pelos estágios de proprietário-controlador e consórcio de primos. Atualmente a empresa está no estágio de sociedade entre irmãos (Márcio, Carlos, Luciana, Everaldo e João). Os dois primeiros ocupam o cargo de direção, enquanto Luciana trabalha na área de compras e atividades sociais. Everaldo e João são proprietários-

familiares, mas nunca trabalharam na empresa. O primeiro é médico e o segundo fez carreira em estatal brasileira.

Na análise do estágio da empresa, foi seguido os indicadores de Lester et al., (2003) para analisar os diferentes aspectos do atual estágio de ciclo de vida da empresa. As questões abordadas para essa mensuração também foram úteis como roteiro para a entrevista com o diretor-presidente e o gerente financeiro. Esse roteiro permitiu mais profundidade nas questões da gestão e governança da companhia através da abordagem de questões como o processo decisório, processamento de informações, procedimentos operacionais, relacionamento hierárquico, distribuição de poder e estrutura organizacional (ANEXO B). O ciclo de vida da empresa é representado da seguinte forma: nascimento (15%), crescimento (22%), maturidade (17%), declínio (15%), rejuvenescimento (31%) (ANEXO B). O rejuvenescimento da empresa pode ser percebido na estrutura organizacional, com acionistas e diretores, e um processo de informações complexo, o qual é monitorado e utilizado para melhor servir aos mercados e melhorar continuamente os resultados. Os itens abaixo foram pontuados pelo diretor-presidente. A escala utilizada é tipo *Likert* de 5 pontos, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente e podem ser vistos na tabela abaixo:

Tabela 6 - Indicadores de Mensuração do Estágio do Ciclo de Vida da “Empresa O”

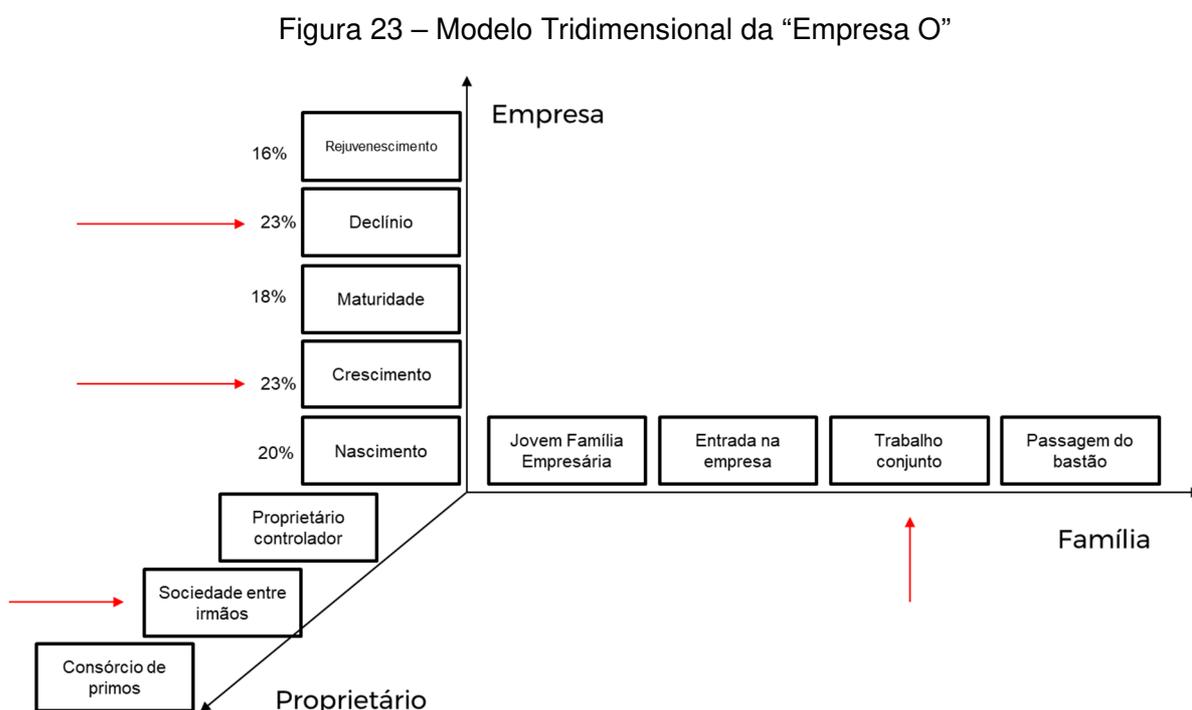
EMPRESA O		
Estágios	Itens	Resposta
Nascimento	Nossa organização é pequena em tamanho, quando comparada com nossos concorrentes.	Nem discordo e nem concordo
	O poder decisório da organização está nas mãos do fundador da empresa.	Discordo Totalmente
	A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples.	Concordo Parcialmente
	O processamento de informações na empresa pode ser descrito como simples, no estilo boca a boca.	Discordo Totalmente
Crescimento	O poder decisório da organização é dividido entre muitos donos e investidores.	Discordo Parcialmente
	Na organização, temos várias especializações (contadores, engenheiros etc.) e, com isso, tornamos diferenciados.	Concordo Parcialmente
	O processamento das informações pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos.	Concordo Totalmente
	A maioria das decisões da empresa é tomada por grupos de gestores de nível intermediário que utilizam alguma sistemática que ainda é bem superficial.	Discordo Parcialmente
Maturidade	Como empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grandes como deveríamos ser.	Nem discordo e nem concordo
	O poder decisório da organização está nas mãos de grande número de acionistas.	Discordo Totalmente
	A estrutura organizacional da empresa está baseada nas visões departamental e funcional.	Discordo Parcialmente
	O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos.	Concordo Parcialmente
Declínio	A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle.	Discordo Parcialmente
	O processamento de informações não é muito sofisticado.	Nem discordo e nem concordo
	O processamento de informações é utilizado de maneira não plena.	Discordo Totalmente
	O processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo.	Nem discordo e nem concordo
Rejuvenescimento	Somos uma organização com diretores e acionistas.	Concordo Totalmente
	A estrutura organizacional da empresa é formalizada.	Concordo Totalmente
	A estrutura organizacional da empresa é divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle.	Concordo Parcialmente
	O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados.	Concordo Parcialmente

Fonte: elaborado pelo próprio autor, seguindo Lester et al. (2003).

A “Empresa O” enfrenta concorrência de empresas multinacionais e é atualmente uma das maiores empresas nacionais em seu segmento. A empresa conta com profissionais de diferentes especialidades (engenheiros mecânicos, engenheiros de produção, administradores, contadores).

O processamento de informações da empresa é classificado como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos. As informações de performance são fundamentais para as reuniões semanais do Conselho de Gestão, e são utilizadas na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados e buscar a melhoria contínua dos resultados. A empresa é formada por diretores e acionistas, e sua estrutura organizacional está formalizada e divulgada entre os colaboradores.

No eixo da família, a empresa atualmente está no estágio de trabalho em conjunto. Nesse sentido, conforme descrito, o modelo tridimensional da “Empresa O” pode ser representado da seguinte forma:



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Conforme já descrito, no total, são 9 membros da família trabalhando na empresa. Ao ser questionado sobre a sucessão da atual geração, o gerente financeiro considera que a formação da próxima geração deve levar mais alguns anos. No momento não há um trabalho formal de planejamento da sucessão da empresa.

Atualmente Clovis, filho de Carlos, está fazendo estágio em uma empresa do mesmo segmento nos Estados Unidos. A ideia é que Clovis possa, ao final do estágio, ingressar e iniciar sua trajetória na empresa familiar. Vinicius e Thomas, filhos de Márcio, trabalham na área administrativa e nas áreas de marketing e exportação, Letícia e Luiza, filhas de Luciana, são colaboradoras nas áreas de recursos humanos e da creche assistencial aos filhos dos colaboradores. Vitor, filho de Everaldo, e Claus, filho de João, gerenciam duas fábricas da empresa.

Sobre a participação de membros da família na empresa, Luciana ressalta que a participação é por livre adesão:

*“Ninguém na nossa família é obrigado a nada. Meu pai foi obrigado assumir a administração da empresa, pois era o único que estava teoricamente disponível. Na época estava no exército e foi obrigado a aceitar.”*

No caso da ascensão de suas filhas, Luciana comenta que ambas devem galgar suas próprias conquistas, sem que tenha a sua intervenção ou influência com os outros membros da família. Nesse sentido, ela ainda afirma que cada membro da quarta geração é responsável pela formação de seus sucessores. Para a proprietária-familiar, o mais importante, primeiramente, é o entendimento sobre a capacidade da pessoa, independente se é familiar ou não.

Ainda na perspectiva da família, Luciana comenta que os familiares têm dedicação superior aos demais colaboradores e são mais cobrados: *“muitas vezes os membros da família são cobrados como se não pudessem errar. Enquanto os demais colaboradores, muitas vezes, são protegidos”*.

A família vem conversando sobre a sucessão da gestão da empresa há, pelo menos, dois anos. A maioria dos membros da quinta geração não está em cargo de gestão. São jovens que ainda precisam de mais experiência. Entre os membros da nova geração, destacam-se Claus e Vitor, que atualmente exercem cargo de gestão, na gerência de duas unidades de produção. A família pretende fazer a sucessão da gestão para a próxima geração, mas ainda não há um plano definido.

#### 4.2.3 Práticas de Governança Corporativa

A fim de conhecer o atual estágio de governança corporativa da “Empresa O”, aplicou-se a ferramenta de Métricas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro

de Governança Corporativa (IBGC, ANEXO A). Entrevistas também foram realizadas com o diretor-presidente, o gerente financeiro, o proprietário-familiar membro do conselho de administração, e a proprietária-familiar, colaboradora, sem cargo de gestão.

Considerada como uma empresa de médio-grande porte, com faturamento anual de 365 milhões, a Empresa O” está classificada como sociedade operacional, de controle familiar. Atualmente a quarta geração da família ocupa o conselho de administração e a diretoria executiva.

No âmbito dos sócios, a “Empresa O” tem previsto em contrato social o tratamento equitativo para todos os acionistas em caso de transferência de controle (*tag along*). O estatuto social da empresa contempla também a metodologia de avaliação e a forma de pagamento aos sócios em caso de venda de participação, ou saída de sócio, e o direito de preferência em caso de transferência de controle. A empresa conta com um acordo de sócios entre os membros da família.

A empresa tem conselho de administração estatutário formado por 3 membros, sendo dois conselheiros externos (João e Iguatemi) e um conselheiro interno (Márcio). Os cargos de presidente do conselho e diretor-presidente são ocupados pelo mesmo profissional (Márcio), que ainda acumula a diretoria de relações com investidores.

Segundo José, gerente financeiro, o ingresso de João no Conselho de Administração contribuiu muito para a melhoria dos resultados da empresa nos últimos anos. O colaborador comenta que *“a visão de um familiar com a experiência do João, que já trabalhou em grandes empresas, fez uma grande diferença”*. Além da participação no conselho de administração, João também ajudou no aperfeiçoamento das reuniões do conselho de gestão, que ocorrem semanalmente, com a apresentação de indicadores e principais resultados das áreas. José acredita que os encontros ainda precisam ser mais produtivos, pois muitas vezes se perde muito tempo com assuntos que fogem da pauta inicial.

No âmbito da gestão, a empresa não conta com um planejamento estratégico formalizado e compartilhado com os principais líderes da companhia. A empresa atualmente não possui Conselho Fiscal em funcionamento permanente. A companhia segue a lei das S.A, o que permite o funcionamento do Conselho Fiscal de forma não permanente, sendo convocado por pedido dos acionistas. Conforme previsto no contrato social, o Conselho Fiscal, quando em funcionamento, será composto por três a cinco membros e igual número de suplentes, eleitos e com remuneração definida na

Assembleia Geral. A empresa, em outro momento, contou com um Conselho Fiscal permanente, mas segundo o diretor-presidente, o conselho fiscal não tinha papel relevante e por isso acabou sendo descontinuado.

Sobre a adoção de medidas específicas em casos de conflitos de interesse no âmbito do conselho, a empresa ainda não tem previsto em seu código de conduta ou em seu regimento interno do conselho de administração. A secretaria de governança corporativa é exercida pelo contador da companhia. O conselho não possui um plano de sucessão formal para o diretor-presidente, e não há, no momento, uma avaliação formal do conselho de administração. O último processo de seleção e/ou sucessão do diretor-presidente da empresa aconteceu de forma repentina em razão do falecimento do presidente.

Sobre o funcionamento do conselho de administração, os temas abordados com maior frequência são: estratégia, adequação da estrutura de capital, supervisão da gestão de riscos, adequação dos controles internos, monitoramento da diretoria e monitoramento do desempenho financeiro e operacional. Entre os itens com pouca frequência estão: adequação da estrutura de governança corporativa, acompanhamento das questões-chave de recursos humanos (avaliação, sucessão, remuneração, talentos, etc.), acompanhamento da efetividade do código de conduta, e monitoramento da aplicação das políticas corporativas.

A empresa possui comitês temáticos que se reportam ao conselho de gestão e diretoria, são eles: qualidade, fiscal, rastreabilidade e tecnologia da informação (TI). A empresa conta com políticas e procedimentos formais de gerenciamento de riscos (financeiros, ambientais e de segurança) que são reportados periodicamente pela diretoria ao conselho de administração. Os controles internos são avaliados semanalmente nas reuniões do conselho de gestão.

A empresa possui código de conduta e realiza treinamentos periódicos sobre o documento para todos os funcionários. O código de conduta foi aprovado pelo conselho, aplica-se a todas as suas partes interessadas, exige adesão formal dos funcionários contratados, exige que os funcionários confirmem adesão caso ocorram eventuais alterações e prevê mecanismos para a apuração e eventual proposição de medidas corretivas e punitivas em casos de descumprimento do código. A empresa está em fase de planejamento de um comitê de conduta.

O canal de denúncias garante sigilo e confidencialidade das denúncias e dos denunciantes e é acompanhado de maneira formal e periódica pelo conselho. Nos

casos de denúncias internas, o responsável pela gestão das denúncias é a área de Recursos Humanos.

A remuneração dos diretores é formulada pelo conselho e aprovada pela assembleia de sócios. Esta leva em consideração os indicadores financeiros e são diferentes da remuneração do Conselho de Administração.

A empresa disponibiliza informações institucionais e de governança em publicações trimestrais, relatório anual da administração e publicação de fatos relevantes. A empresa conta com auditoria externa das demonstrações contábeis, que é escolhida e reporta-se diretamente ao conselho. A auditoria verifica os sistemas de controles internos da organização, e é contratada por período definido e sua recontração está formalmente condicionada à avaliação de desempenho e de independência. A auditoria externa participa das assembleias para apresentação dos resultados e esclarecimentos de dúvidas.

Não houve emissão de parecer ou relatório de auditoria com ênfase, ressalva ou adverso nos últimos 3 anos. Atualmente, a empresa não conta com política corporativa que impeça a contratação dos mesmos auditores para a prestação de outros serviços. Segundo o diretor-presidente, evita-se a contratação da auditoria para outros serviços, que não sejam o de análise das demonstrações.

Em relação aos controles internos, os auditores independentes indicaram melhorias nos últimos dois anos. Quanto ao programa de *compliance*, a empresa está revisando, e uma nova proposta será apresentada ainda em maio para o conselho de administração. A empresa não possui políticas formalmente aprovadas pelo conselho nos seguintes temas: política de contribuições e doações, prevenção e detecção de atos de natureza ilícita, política de alçadas de decisão, política de comunicação com partes interessadas e políticas de transações entre partes relacionadas. Essas políticas, segundo o proprietário familiar gestor, são praticadas e levadas em consideração, mas ainda não estão formalizadas, e devem ser adotadas ainda este ano.

No âmbito da família, existem regras definidas para a contratação de familiares, que estão presentes no acordo entre os sócios. A família possui um conselho, mas não conta com um protocolo, constituição familiar ou outro documento que discipline outras questões envolvendo a relação família e negócios. Em depoimento, Luciana conta que as reuniões de família são mediadas por profissionais contratados e não é permitida a presença de cônjuges. Segundo a proprietária-familiar, a família conviveu

com conflitos envolvendo cônjuges e familiares em alguns momentos, e por isso, não é mais permitido.

A família não possui comitê de sócios ou outro fórum de proprietários com função de direcionar a participação dos sócios familiares nas assembleias. E não há plano de sucessão para os familiares que ocupam cargos-chave na gestão da empresa.

Seguindo a métrica de governança corporativa do IBGC (ANEXO A), em uma pontuação de 0% a 100%, a “Empresa O” obteve pontuação de 32%, com classificação de governança corporativa em estágio inicial. A média geral das empresas participantes é de 35%, e a média, somente, de empresas com porte e perfil semelhante é de 44%, conforme segue:

Tabela 7 - Score de Governança Corporativa da “Empresa O”

	Pontuação da empresa	Média das empresas participantes*	Média das empresas do mesmo porte
<b>Dimensão Sócios</b>	<b>36</b>	<b>45</b>	<b>50</b>
- Assembleia / Reunião de Sócios	58	46	51
- Formalização da Governança	21	44	49
<b>Dimensão Conselho de Administração</b>	<b>13</b>	<b>26</b>	<b>36</b>
- Estrutura	50	38	53
- Dinâmica e atribuições	9	28	36
- Avaliação e remuneração	0	11	18
- Comitês do Conselho de Administração	17	20	38
<b>Dimensão Diretoria</b>	<b>51</b>	<b>37</b>	<b>47</b>
- Dinâmica e atribuições	55	40	51
- Avaliação e remuneração	29	39	44
- Transparência	93	25	42
<b>Dimensão Órgãos de Fiscalização e Controle</b>	<b>49</b>	<b>36</b>	<b>49</b>
- Auditoria independente	86	45	58
- Conselho fiscal	0	10	11
- Riscos, controles e compliance	20	31	45
<b>Dimensão Conduta e Conflitos de Interesses</b>	<b>19</b>	<b>31</b>	<b>42</b>
- Código de Conduta	47	39	57
- Formalização da Governança	0	34	45
- Transações entre Partes Relacionadas	0	22	25
<b>PONTUAÇÃO TOTAL**</b>	<b>32</b>	<b>35</b>	<b>44</b>

Total de empresas participantes: 141

Fonte: IBGC (2019).

Sobre o envolvimento e a influência da família no negócio, Luciana comenta que a união da família é o principal fator para que o negócio flua. É a união também que gera nos membros cada vez mais vontade e motivação para trabalhar e agregar resultados ao desenvolvimento da empresa.

Os três constructos, de poder, experiência e cultura da escala F-PEC foram identificados na “Empresa O”, conforme segue abaixo:

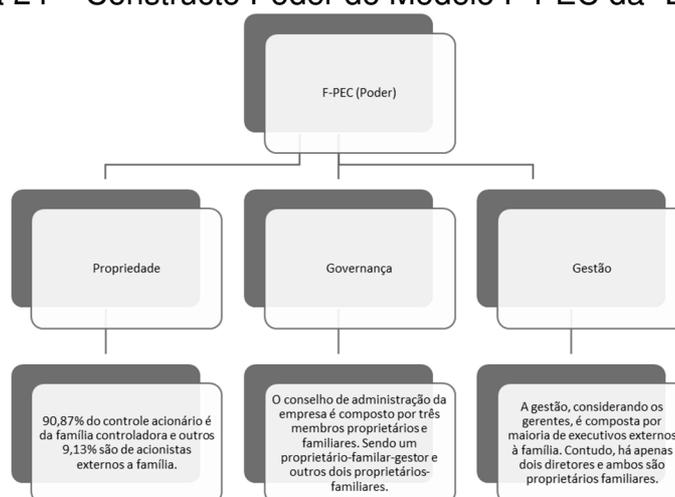
Tabela 8 - Indicadores de Mensuração F-PEC da “Empresa O”

EMPRESA O			
Variáveis	Itens	Métrica	Resultado
<b>PODER</b>			
P1 - Percentual de capital	Percentual de controle por parte dos membros da família em termos de participação acionária.	% da família no capital;	92%
P2 - Envolvimento da família	Número de membros do conselho de gestão que são da família;	Membros da família (de 0% a 100%) no conselho de gestão;	20%
	Número de membros do conselho de administração que não são da família;	Membros (de 0% a 100%) de membros que não são da família no conselho de administração;	0,0%
<b>EXPERIÊNCIA</b>			
E1 - Gerações	Há quantas gerações a empresa pertence à família.	1ª geração = 0; 2ª geração = 0,5; 3ª geração = 0,75; 4ª geração = 0,875; 5ª geração = 0,9375	0,875
E2 - Geração na gestão	Quais gerações gerenciam a empresa.		0,875
E3 - Geração no Conselho	Quais gerações participam do conselho da empresa.		0,875
<b>CULTURA</b>			
C1 - Influência	A família tem influência sobre o negócio da empresa.	(1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) nem concordo nem discordo; (4) concordo parcialmente; (5) concordo totalmente.	5
C2 - Valores família e empresa	Os valores dos membros da família são os mesmos da empresa.		5
C3 - Dedicção	Os membros da família tem uma dedicação aos negócios superior ao que se esperaria.		5

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

No constructo de poder, na perspectiva da propriedade, 90,87% das ações são da família controladora, enquanto 9,13% estão divididos entre acionistas minoritários. Na perspectiva da governança, o conselho de administração da empresa é composto por três membros proprietários e familiares, sendo um proprietário-familiar-gestor e outros dois proprietários-familiares.

Figura 24 – Constructo Poder do Modelo F-PEC da “Empresa O”

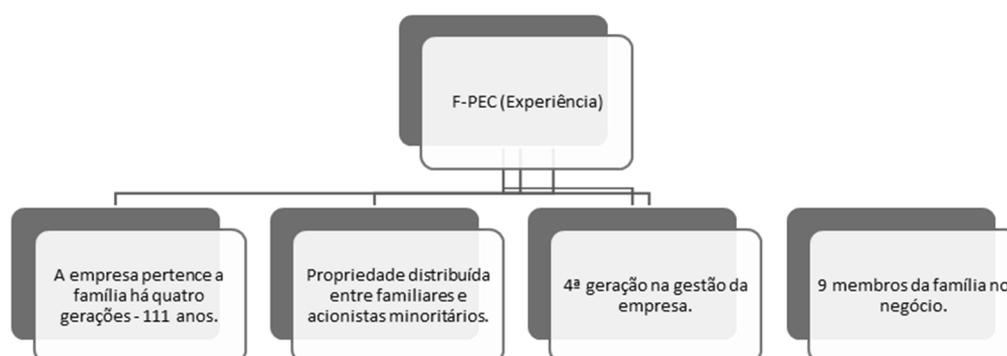


Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Na perspectiva da gestão, a empresa conta com a maioria de executivos externos à família, quando considerando os supervisores e gerentes. Contudo, os dois diretores da empresa são da família controladora.

No constructo da experiência, a empresa pertence à família há quatro gerações e possui 111 anos de história. A quarta geração está ativa na gestão e no conselho de administração, e hoje são nove membros familiares trabalhando no negócio.

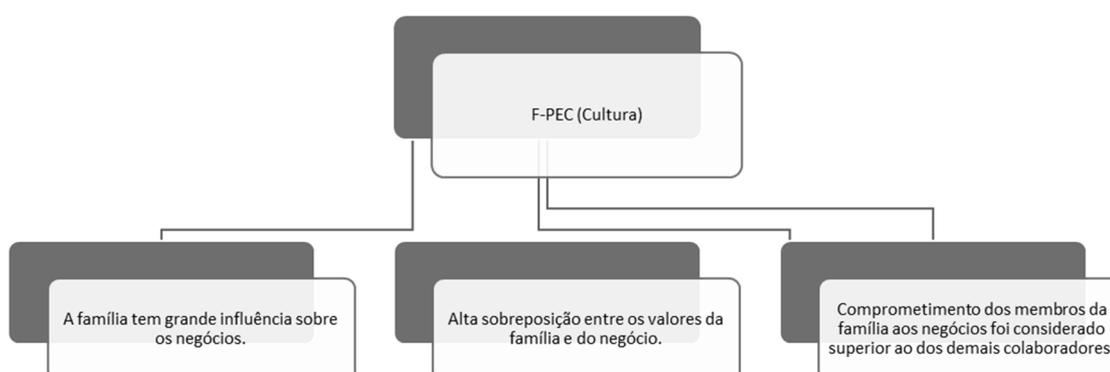
Figura 25 – Constructo Experiência do Modelo F-PEC da “Empresa O”



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

No constructo da cultura, a família tem grande influência sobre os negócios e há alta sobreposição entre os valores da família e do negócio. Quanto ao comprometimento dos membros da família, considera-se superior aos dos demais colaboradores.

Figura 26 – Constructo Cultura do Modelo F-PEC da “Empresa O”



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Sobre a influência da família no negócio, Márcio e Carlos são, reconhecidamente, os dois principais líderes. João, presente no Conselho de Administração, vem nos últimos anos contribuindo de forma positiva para o desenvolvimento da governança corporativa e gestão da empresa, conforme o depoimento de José.

O terceiro membro do conselho de administração, Iguatemi, representa o quarto núcleo familiar. E, por fim, Everaldo, dos quatro irmãos, é o que menos participa das atividades da empresa. Nas assembleias de sócios e reuniões da família todos os proprietários são convocados e normalmente os encontros contam com a presença de todos. Nos encontros informais da família, com cônjuges, há, inclusive, uma brincadeira de rivalidade entre os membros originais da família e os agregados.

Por fim, diante dos resultados apresentados da “Empresa O” pode-se perceber que a empresa conta atualmente com uma estrutura de propriedade, gestão e família, em uma configuração indiferenciada. E sua governança corporativa apresenta-se em estágio inicial, com forte influência da família-controladora, que está dividida em cinco núcleos familiares.

#### 4.2.4 Análise e Recomendações “Empresa O”

Na análise da estrutura de propriedade, gestão e família da “Empresa O”, seguindo o modelo dos três círculos e o modelo tridimensional (GERSICK et al., 1997) é possível identificar que 90,87% das ações da empresa são de posse da família controladora, enquanto o restante está dividido entre acionistas minoritários, que exercem baixa influência na gestão e governança corporativa da empresa.

Pela sua caracterização como uma empresa S.A e listada na Bovespa, a “Empresa O” deve obedecer certas exigências. Nesse sentido, percebe-se que a empresa cumpre formalmente as exigências, mas não foca necessariamente no desenvolvimento contínuo de suas práticas de governança corporativas. Entende-se que há pouca efetividade em algumas práticas adotadas pela empresa. O conselho de administração, por exemplo, não possui um calendário previamente definido e as convocações são feitas conforme solicitação dos diretores.

Na perspectiva da gestão a empresa conta com uma estrutura organizacional centralizada com dois sócios diretores da família na direção da empresa, e outros 14 gestores. A empresa conta com conselho de administração há pelo menos 30 anos, que basicamente, conforme depoimentos, sempre funcionou da mesma forma, com representantes apenas da família, sem necessariamente o critério de conhecimento técnico como prioridade. No nível da gestão, a empresa possui um conselho de gestão, que se reúne semanalmente para prestar contas dos resultados e realizar avaliação de desempenho das principais atividades da empresa. Este fórum, segundo depoimentos, pode se tornar ainda mais produtivo pela adoção de regimento interno e definição prévia de pautas. Em muitos casos, o conselho de gestão desvia-se de seu foco e trata de pautas operacionais, que podem ser tratadas diretamente pelos líderes com suas equipes.

A empresa tem um conselho de administração estatutário, com 3 membros, sendo dois conselheiros externos (João e Igor) e um conselheiro interno (Márcio). Os cargos de presidente do conselho e diretor-presidente são ocupados pelo mesmo profissional (Márcio), que ainda acumula a diretoria de relações com investidores. Entende-se que essa não é uma prática saudável, pois, além do acúmulo de funções, há a sobreposição de papéis e possíveis conflitos de interesse.

No âmbito da gestão, a empresa não conta com um planejamento estratégico formalizado e compartilhado com os principais líderes da companhia. A empresa

atualmente não possui conselho fiscal em funcionamento permanente. A companhia segue a lei das S.A, a qual permite o funcionamento do conselho fiscal de forma não permanente, sendo este convocado a pedido dos acionistas. Conforme previsto no contrato social, o conselho fiscal, quando em funcionamento, será composto de três a cinco membros e igual número de suplentes, eleitos e com remuneração definida na assembleia geral. A empresa, em outro momento, contou com um conselho fiscal permanente, mas segundo o diretor-presidente, o conselho fiscal não tinha papel relevante e por isso acabou sendo descontinuado. Nesse sentido, percebe-se que, diante da atual composição do Conselho de Administração, o funcionamento de um Conselho Fiscal seria pouco efetivo. A instalação do Conselho Fiscal deve passar pela mudança na composição do Conselho de Administração.

Na perspectiva familiar, destaca-se o tamanho da família em razão dos 111 anos de história da empresa. Hoje, com a quarta e quinta geração trabalhando juntas, a propriedade familiar está dividida em cinco núcleos: Márcio, Carlos, Luciana, João e Everaldo. A liderança da empresa é dividida entre Márcio e Carlos, que pretendem continuar na gestão por mais 15 ou 20 anos. Os familiares (Vitor e Claus), que estão em cargo de gestão, devem crescer hierarquicamente na empresa, podendo assumir novas funções na gestão da empresa, assim como Vinicius, Thomas, Letícia e Luiza, que trabalham em diferentes áreas.

Analisando através do modelo tridimensional, atualmente a família está no estágio de trabalho em conjunto, e a sucessão do diretor presidente deve ocorrer nos próximos 15-20 anos. No momento, o conselho não possui um plano de sucessão formal para o diretor-presidente. Essa pauta foi recentemente debatida no conselho de administração e na reuniões de sócios, contudo, ainda não foi feito um planejamento ou elaborado um plano de sucessão e formação dos sucessores. Conforme comenta Luciana, por enquanto, essa formação é de responsabilidade de cada núcleo familiar. Não há, no momento, uma iniciativa da empresa para a formação e desenvolvimento desse processo. Entende-se que essa pauta é prioritária e que a empresa deve iniciar a formação da 5ª geração para uma futura sucessão dos dois diretores.

Seguindo a ferramenta de métricas do IBGC (ANEXO A), a governança corporativa da empresa foi considerada em estágio inicial. Entre as práticas de governança corporativa em funcionamento na “Empresa O”, destacam-se o conselho de administração, a adoção de auditoria externa, o acordo de sócios, o planejamento

do programa de *compliance* da empresa, que deve ser adotado ainda em 2019, o funcionamento do conselho de gestão e os comitês temáticos (qualidade, bloco K, rastreabilidade e tecnologia da informação), a reunião dos sócios, a reunião de família, e a transparência geral da empresa na disponibilização de informações e fatos relevantes, por exigência da CVM.

Reforçando as ideias de Steinberg e Blumenthal (2011), a “Empresa O” apresentou configuração indiferenciada e baixo índice (32%) de práticas de governança corporativa. A configuração indiferenciada ocorre com quatro sobreposições (proprietário-gestor-familiar, familiar-proprietário, familiar-gestor e proprietário-gestor), além da composição preenchida nos demais papéis. No caso da “Empresa O”, a influência para o desenvolvimento da governança corporativa é exercida pela direção e pelos membros da família. Os acionistas minoritários externos à família não possuem influência nesses temas.

A maior parte dos gestores é externo à família, mas percebe-se uma alta concentração de atividades em apenas dois diretores. José, gerente financeiro, considera que atualmente já é importante adicionar um novo gestor na área administrativa devido ao crescimento da empresa nos últimos anos e à sobrecarga de trabalho em apenas dois diretores. Esse novo cargo pode abrir espaço para uma nova estrutura organizacional e de gestão da empresa.

A sobreposição de papéis apresentada no modelo dos três círculos pode representar as questões que envolvem a Teoria *SEW* (*socioemotional wealth*) em que a empresa pode acabar perdendo eficiência por decisões que privilegiem os sócios-familiares e não necessariamente os interesses da empresa ao longo do tempo. Hoje, o conselho de administração da empresa não conta com nenhum membro externo à família controladora.

Contudo, é possível identificar, que pela longa trajetória da família, e a experiência acumulada nos temas que envolvem a governança, a empresa e os membros da quarta geração levam consigo um legado grande de aprendizados e lições que envolvem desde conflitos familiares até as práticas que visam apenas os interesses dos acionistas.

Recomenda-se a empresa avançar na adoção de práticas e políticas de governança corporativa, principalmente nas citadas a seguir: criação de secretaria de governança, planejamento da sucessão, definição de critérios para promoção e ingresso de novos familiares, protocolo familiar, proibição em estatuto ou política

corporativa de empréstimos e garantias em favor do controlador, políticas de transações entre partes relacionadas, política de contribuições e doações, prevenção e detecção de atos de natureza ilícita, política de alçadas de decisão, política de comunicação e transações entre partes interessadas.

### **4.3 “Empresa E”**

A terceira empresa do estudo de caso será chamada ao longo do trabalho de “Empresa E”. O capítulo de apresentação e discussão dos resultados é feito com uma breve apresentação da empresa e seu histórico. Nas seções seguintes, os resultados são apresentados seguindo o modelo dos três círculos, modelo tridimensional (ANEXO B) escala F-PEC (ANEXO C) e entrevistas em profundidade (ANEXO D). Os resultados foram coletados através de entrevistas com o proprietário fundador, com o diretor executivo, membro da segunda geração da família, com o proprietário externo à família, e advogado da organização, presente na gestão da empresa.

Por fim, o levantamento das práticas de governança corporativa foi realizado conforme ferramenta de métricas de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que autorizou a utilização da ferramenta para este fim. O questionário do IBGC (ANEXO A) foi aplicado com todos os participantes a fim de estruturar as entrevistas em profundidade e investigar as práticas de governança corporativa diante de diferentes visões.

#### **4.3.1 Apresentação da Empresa**

A terceira empresa do estudo de caso é uma companhia de engenharia, fundada no estado do Rio Grande do Sul, e que possui projetos em desenvolvimento nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo. A empresa conta atualmente com cerca de 900 colaboradores.

Com quarenta e quatro anos de existência, a empresa atua na realização de obras industriais e de infraestrutura. Por ser uma empresa com atividades no setor terciário, a mesma é altamente dependente de capital humano e financeiro. Os valores da empresa estão comunicados em seu código de conduta, que foi elaborado em 2016.

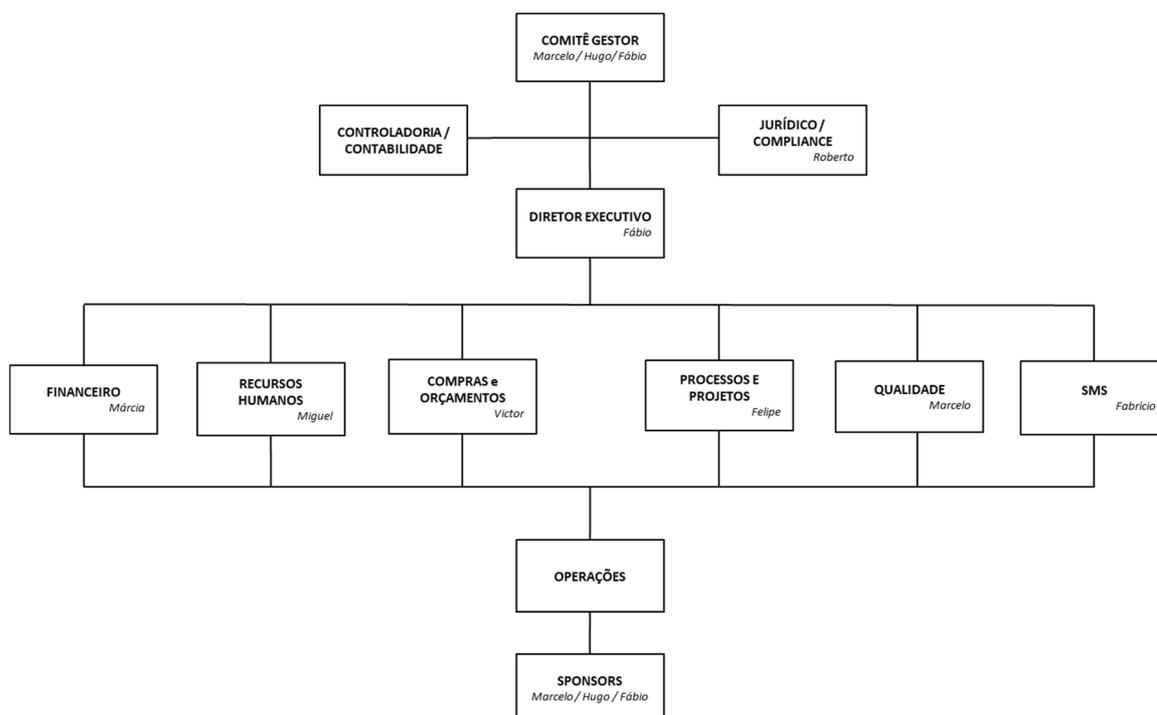
- a) Saber cuidar: as pessoas são muito importantes para nós. Em tudo que fazemos, nos dedicamos aos detalhes.
- b) Fazer o hoje bem feito: o futuro é construído a cada dia. Nosso compromisso é fazer o melhor agora.
- c) Aprender e ensinar: somos eternos aprendizes. Quando compartilhamos o que sabemos, nos reinventamos.
- d) Trabalhar com liberdade responsável: somos livres para voar. E responsáveis pelo nosso voo.
- e) Caminhar com paixão: somos apaixonados pelo que fazemos. Temos orgulho da nossa jornada.

Em seus materiais de comunicação, a empresa se define como: “somos materializadores de obras, de sonhos e também de perguntas. Buscamos fazer bem e fazer o bem”. Os valores e visão da empresa foram compartilhados nas entrevistas e estão diretamente relacionados com a visão do proprietário. Em seu código de conduta, a empresa se define como “*Antes de sermos uma construtora de obras, somos construtores de relações. Clientes, fornecedores, colegas, comunidade e outros públicos devem ser tratados com cuidado e respeito.*”

A empresa atualmente é liderada por um comitê gestor, que é composto por Marcelo, fundador, e proprietário-controlador (1ª geração); Fábio, filho, proprietário e gestor (2ª geração); e Hugo, proprietário e gestor, externo à família controladora. A estrutura organizacional da empresa é apresentada com o comitê gestor e as áreas de controladoria e jurídico. A empresa conta hoje com três advogados internos, que trabalham no gerenciamento de contratos e riscos. Segundo Roberto, o trabalho é feito de forma preventiva para evitar litígios e vai além das questões jurídicas. Esse ano, está entre os planos, a implementação do programa de *compliance* na empresa.

A seguir, no organograma, está Fábio, o diretor executivo, membro da segunda geração da família. Fábio é responsável pelos departamentos financeiro, de recursos humanos, de compras, de contabilidade, de orçamentos, de processos e projetos, de qualidade, e de SMS (segurança, meio ambiente e saúde). Abaixo dos departamentos estão as operações com clientes, que são divididas entre os três proprietários gestores: Marcelo, Fábio e Hugo. Segundo Roberto: “*Fábio tem uma atuação mais direta no dia a dia, no escritório da empresa, enquanto Marcelo e Hugo atuam mais próximos dos clientes*”.

Figura 27 – Organograma da “Empresa E”



Fonte: documento interno da “Empresa E”.

Ao longo de sua história, a empresa desenvolveu projetos para grandes empresas nacionais e multinacionais. Entre as crenças, valores e visões compartilhadas pelo proprietário-controlador, destaca-se também a importância que é dada ao papel dos gestores e líderes, os quais devem acompanhar de perto as operações pelas quais são responsáveis, garantindo a permanente satisfação dos clientes. Marcelo chama os gestores da empresa de “*makers*” e refere-se aos líderes que atendem os clientes como “*bodegueiros*”, para simbolizar o papel fundamental de se estar com “a barriga no balcão”.

Marcelo enfatiza que a satisfação do cliente é o objetivo principal da companhia. Recentemente, a “Empresa E” passou por um episódio de dificuldade, que foi resolvido em função da satisfação e flexibilidade do cliente. Ele diz:

*“Ano passado, conseguimos recuperar um contrato que estava deficitário. Percebemos que o cliente estava super satisfeito, mas para a nossa empresa os resultados não eram positivos. Sentamos, conversamos, e conseguimos recuperar o contrato”.*

Marcelo ainda complementa: *“Aqui na empresa, estamos percebendo muito forte a questão dos vínculos e a questão afetiva, junto aos clientes. Eles gostam da gente e a gente gosta deles. Isso facilita muito os negócios”*.

Os resultados operacionais, a satisfação dos clientes e as questões que envolvem a segurança do trabalho, o impacto ambiental e a saúde dos colaboradores são avaliados em reuniões. Estas ocorrem mensalmente e contam com a apresentação dos principais indicadores e dos resultados.

Algumas melhorias foram relatadas pelos entrevistados, a partir da entrada do novo sócio, Hugo, em 2016. A empresa cresceu em faturamento e em número de obras, qualificou a equipe de líderes, iniciou o comitê gestor, implementou a análise de riscos e contratou seguros para as suas obras. Roberto reforça a qualificação da equipe, afirmando que, até um ano atrás, a empresa ainda não contava com um departamento de recursos humanos tão qualificado. Hoje, a área está estruturada e já desenvolveu importantes projetos na área de segurança do trabalho e integração das equipes. De forma complementar, a área jurídica da empresa também está estruturada, e atualmente conta com três profissionais que estão desenvolvendo uma proposta de programa de *compliance* para ser iniciado ainda em 2019.

Uma mudança prevista para até 2020 é a transferência da matriz da empresa, de Porto Alegre para São Paulo. Marcelo, proprietário-controlador, considera como um passo estratégico para a empresa pelo posicionamento geográfico, logístico e potencial de mercado a ser conquistado a partir da capital paulista. Nem todas as funções da empresa devem ir para São Paulo. A intenção é que alguns departamentos permaneçam em Porto Alegre, entre eles, a área jurídica e o setor financeiro, que estão ligados diretamente a Marcelo. O proprietário-controlador não pretende se mudar para a capital paulista, e nesse sentido, a mudança de sede pode ser um importante acontecimento no plano de sucessão da empresa.

Atualmente, a empresa está estruturando um plano de sucessão para o fundador Marcelo, que deve ser implementado nos próximos dois anos. Segundo Hugo, o projeto de sucessão envolve a adoção de práticas governança corporativa e governança familiar. Para o sócio, a governança familiar precisará de suporte externo de consultores e especialistas, que já tenham experiência no assunto. Ao ser questionado, Hugo afirma que não pretende participar das questões que envolvem a governança da família, pois entende que esse assunto deve ser tratado apenas pelos sócios familiares.

#### 4.3.2 Estrutura de Propriedade, Gestão e Família

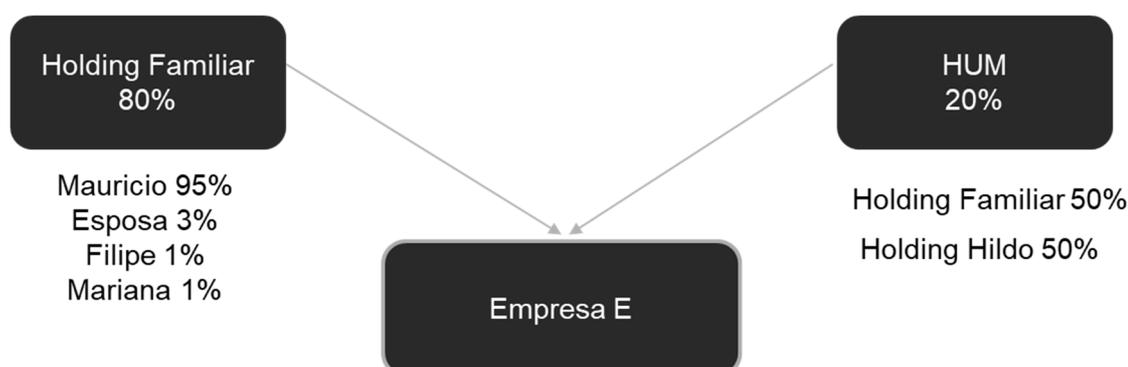
Desde a sua fundação em 1975, a “Empresa E” passou por diferentes configurações em sua estrutura de propriedade, gestão e família. A propriedade da empresa em sua fundação era dividida entre três amigos, mas foi se alterando ao longo do tempo. Primeiro com o falecimento de um dos sócios, depois a saída de outro e após, o ingresso da uma empresa como sócia. Desde 1988, Marcelo ficou com a totalidade da propriedade da “Empresa E” exercia sozinho o controle da propriedade e gestão da empresa.

No início da década de 1990, Antônia, esposa de Marcelo, trabalhou por um ano na empresa, desempenhando atividades na área do direito. Enquanto isso, Fábio começou como office boy e trabalhou pela área administrativa, financeira e, atualmente, ocupa o cargo de diretor-executivo, com participação acionária através da *holding* familiar.

Recentemente, em 2016, um novo sócio entrou no negócio. De cliente e parceiro, Hugo virou sócio e é hoje um dos membros do comitê gestor. Ao longo de todo o período de trabalhos prestados a um determinado cliente, Marcelo construiu um forte relacionamento com Hugo, que era o presidente desta companhia cliente e depois foi executivo em outra empresa na qual também contratou a “Empresa E”.

Anos mais tarde, com uma relação de trabalho de confiança, Marcelo convidou Hugo para juntos abrirem uma empresa de engenharia e novos negócios, e depois de poucos meses, fazer parte da gestão da “Empresa E”. A posição acionária da empresa pode ser vista na figura abaixo:

Figura 28 – Composição Acionária da “Empresa E”



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Na perspectiva da gestão, o comitê gestor composto por Marcelo, Fábio, Diretor executivo e Hugo é o grande responsável pelos resultados da “Empresa E”. Segundo Roberto, a empresa tem um perfil muito forte de profissionalização de seus cargos de gestão e liderança. Os três membros do comitê dividem a direção da empresa e o atendimento dos clientes, monitorando as obras e os resultados.

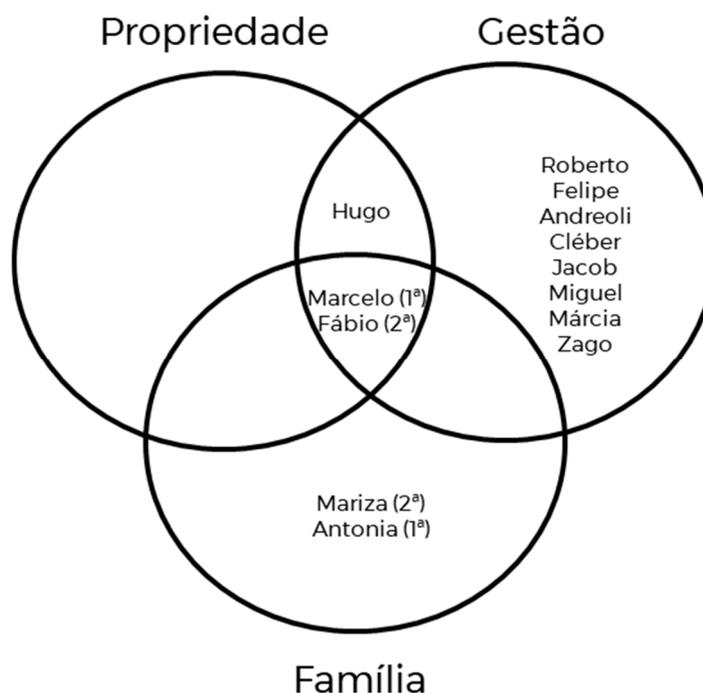
A função de Fábio no cargo de diretor executivo é o de administrar as áreas financeira, recursos humanos, compras e orçamentos, processos e projetos, qualidade e SMS. Entre os planos para este ano está a qualificação da área financeira, com a contratação de um gerente. Segundo Roberto:

*“A área financeira ainda está muito restrita ao Marcelo. Ele ainda é o cara que cuida do dinheiro da empresa, mas está mostrando uma abertura para fazer ajustes nessa área.”*

Dando continuidade à análise, no âmbito da família, todos os familiares possuem ações através da *holding* familiar, sendo: Marcelo (95%), Antônia (3%), Fábio (1%) e Mariza (1%). Em relação à participação indireta na “Empresa E”, em que a *holding* possui 80% das ações, a composição indireta fica da seguinte forma: Marcelo (76%), Antônia (2,4%), Fábio (0,8%) e Mariza (0,8%). No círculo da propriedade, conforme já descrito, são um total de cinco sócios, sendo três com participação ativa na gestão. Ainda no âmbito da família, mesmo que todos os membros tenham ações, percebe-se uma baixa influência exercida por aqueles membros que não trabalham na empresa. Contudo, em entrevistas, percebe-se que a esposa de Marcelo, exerce influência em conversas informais com o marido.

Na perspectiva da família, segundo Marcelo, as experiências negativas de seus familiares na administração de recursos serviram de aprendizado e alerta para uma melhor organização e planejamento dos recursos da família. Conforme relato, a maioria dos familiares, principalmente, da sua geração, não conseguiu manter ou aumentar os recursos que herdou. Em entrevista, o proprietário-controlador enfatizou mais de uma vez a importância da família ter clareza sobre a relevância dos negócios. *“A família existe para sustentar a empresa e não ao contrário.”* Uma de suas filosofias é de que o trabalho é o fator mais importante na vida para a felicidade humana. A composição da estrutura de propriedade, gestão, e família, da “Empresa E” pode ser representada da seguinte forma:

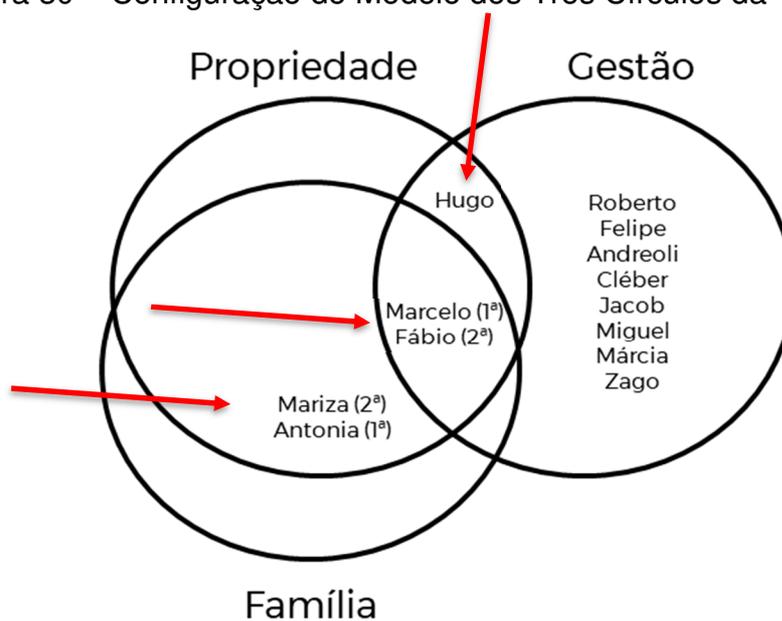
Figura 29 – Modelo dos Três Círculos da “Empresa E”



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Segundo Álvares (2003), é possível considerar que atualmente a “Empresa E” está no estágio de configuração fusionada. No total são três sobreposições e apenas um grupo independente (os gestores) - sem intersecção entre os círculos.

Figura 30 – Configuração do Modelo dos Três Círculos da “Empresa E”



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Na “Empresa E” não há confusão entre o patrimônio da empresa e o patrimônio da família, não há despesas da família pagas pela empresa. As despesas e os bens estão claramente separados, mas nota-se que há alta dependência da empresa para com a família proprietária, caracterizando a configuração fusionada conforme argumentam os autores (2011).

O que aconteceu, em muitos casos, foi que o proprietário-controlador apresentou garantias pessoais para assegurar as operações da empresa. Um dos colaboradores comenta que conforme com o crescimento da empresa, cada vez menos essas ações serão possíveis, o que pode acabar alterando a estrutura de capital da empresa.

Na análise da estrutura de propriedade, gestão, e família, através do modelo tridimensional utilizou-se indicadores para a mensuração dos estágios do ciclo de vida da empresa (ANEXO B), conforme Lester et al. (2003), que abrangem variáveis, tais como: processo decisório, processamento de informações, procedimentos operacionais, relacionamento hierárquico, distribuição de poder e estrutura organizacional. Os indicadores foram pontuados pelo proprietário-controlador, diretor executivo e sócio-gestor, externo a família. A escala utilizada é tipo *Likert* de 5 pontos, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Esta pontuação permite classificar a empresa em seus estágios.

Tabela 9 - Indicadores de mensuração do estágio do Ciclo de Vida de E

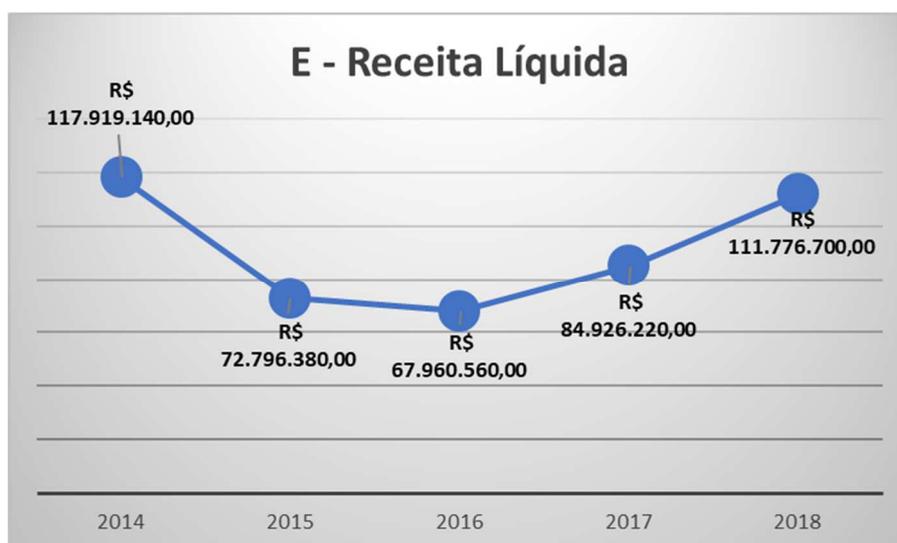
EMPRESA E		
Estágios	Itens	Resposta
Nascimento	Nossa organização é pequena em tamanho, quando comparada com nossos concorrentes.	Discordo Parcialmente
	O poder decisório da organização está nas mãos do fundador da empresa.	Concordo Parcialmente
	A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples.	Concordo Parcialmente
	O processamento de informações na empresa pode ser descrito como simples, no estilo boca a boca.	Concordo Parcialmente
Crescimento	O poder decisório da organização é dividido entre muitos donos e investidores.	Discordo Totalmente
	Na organização, temos várias especializações (contadores, engenheiros etc.) e, com isso, tornamo-nos diferenciados.	Discordo Parcialmente
	O processamento das informações pode ser descrito com o monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos.	Concordo Parcialmente
	A maioria das decisões da empresa é tomada por grupos de gestores de nível intermediário que utilizam alguma sistemática que ainda é bem superficial.	Concordo Parcialmente
Maturidade	Com o empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grandes como deveríamos ser.	Concordo Parcialmente
	O poder decisório da organização está nas mãos de grande número de acionistas.	Discordo Totalmente
	A estrutura organizacional da empresa está baseada nas visões departamental e funcional.	Concordo Parcialmente
	O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos.	Discordo Parcialmente
Declínio	A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle.	Nem discordo e nem concordo
	O processamento de informações não é muito sofisticado.	Concordo Parcialmente
	O processamento de informações é utilizado de maneira não plena.	Nem discordo e nem concordo
	O processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo.	Nem discordo e nem concordo
Rejuvenescimento	Somos uma organização com diretores e acionistas.	Nem discordo e nem concordo
	A estrutura organizacional da empresa é formalizada.	Concordo Parcialmente
	A estrutura organizacional da empresa é divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle.	Discordo Parcialmente
	O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados.	Discordo Parcialmente

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

O ciclo de vida da “Empresa E” é representado da seguinte forma: nascimento (24%), crescimento (18%), maturidade (18%), declínio (22%), e rejuvenescimento (18%) (ANEXO B). No estágio de nascimento destaca-se o processo decisório, que é controlado pelo fundador da empresa, a estrutura organizacional e o processamento de informações, que foram considerados simples pelos entrevistados. No estágio de declínio, os quatro itens receberam notas elevadas. A empresa possui poucos sistemas de controle, o processamento de informações não é muito sofisticado e não é utilizado de maneira plena.

Ao analisar o faturamento da empresa e o resultado líquido, é possível perceber certa oscilação no período analisado. Contudo, nos últimos dois anos a empresa apresentou crescimento de 25% e 32% na sua receita líquida.

Figura 31 – Receita Líquida da “Empresa E”



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Hoje, quando comparada aos seus concorrentes, a empresa não é considerada pequena. Assim como as outras duas empresas analisadas, a “Empresa E” possui diferentes concorrentes nos serviços em que oferece. De forma geral, a “Empresa E” é maior que a maioria dos seus concorrentes, mas não tão grande como poderia ser. Hugo estima que a empresa poderia ter, ao menos, o dobro do seu tamanho atual. É com essa ambição, que a empresa pretende crescer nos próximos anos. Os sócios, inclusive, cogitam a possibilidade de abrir o capital da empresa na BM&FBOVESPA.

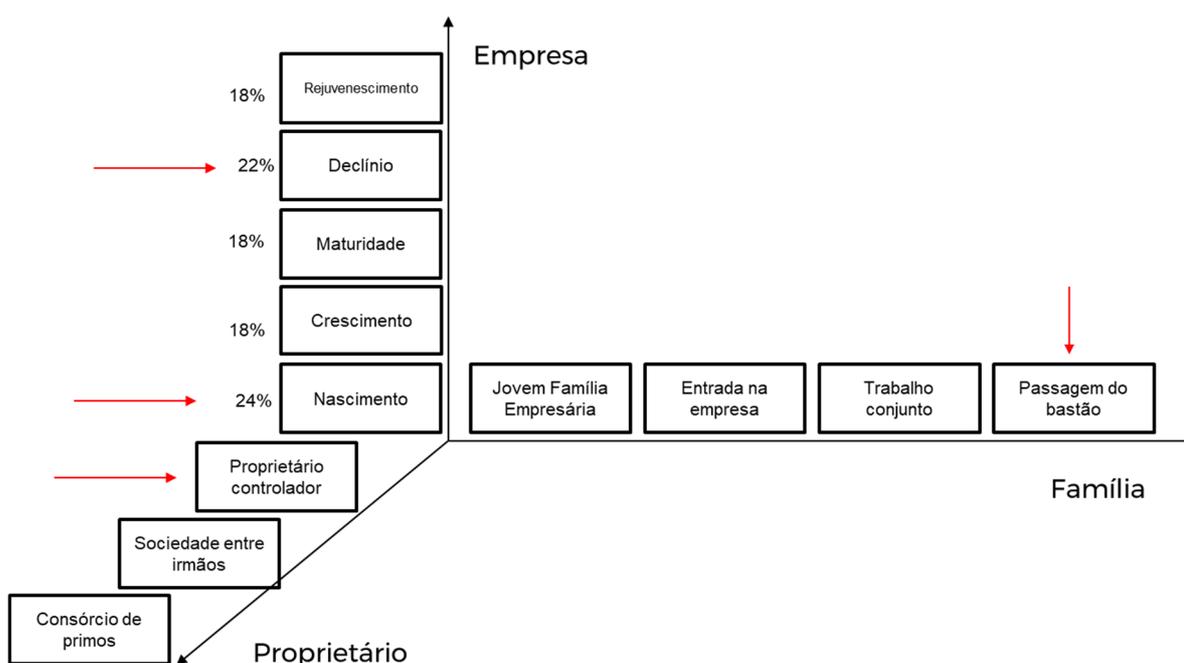
O poder decisório da empresa está ainda bastante centralizado no fundador. A maioria das decisões operacionais é tomada por grupos de gestores de nível

intermediário. Nesse sentido, percebe-se grande proximidade dos sócios-gestores e dos líderes intermediários.

Sobre o processamento das informações, os entrevistados consideraram como eficiente e decisivo no monitoramento de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos. Na visão de Hugo, o crescimento da empresa ainda exige maior investimento em pessoal e estruturação de gestão. Nessa questão percebe-se diferenças de visões, principalmente, entre Marcelo e os outros dois sócios Fábio e Hugo.

O trabalho em conjunto na gestão da empresa, entre o fundador da empresa e a segunda geração da família, permite perceber algumas diferenças de visões e crenças, em alguns conflitos e divergências de opiniões. Segundo depoimento de Fábio, há diferenças de opinião sobre alguns investimentos e iniciativas. Fábio comenta que: *“conforme a empresa foi crescendo, foram necessárias algumas ações de estruturação e organização da empresa.”* e complementa afirmando que novas iniciativas são necessárias para promover e sustentar o crescimento da empresa nos próximos anos. Hugo acredita que muitas vezes a economia de custos na estruturação da gestão pode gerar perdas.

Figura 32 – Modelo Tridimensional da “Empresa E”



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Para Marcelo, a empresa hoje trabalha sob demanda, com programas de inteligência, nos quais contrata consultores e parceiros para projetos com foco, delimitação e períodos definidos. Essa visão “*on demand*” causa um certo paradoxo dentro da empresa, pois os outros dois representantes do comitê estratégico possuem visões um pouco diferentes dessa apresentada pelo proprietário-controlador. Segundo depoimentos dos três sócios, Fábio e Hugo defendem, com mais frequência, pautas que estão relacionadas ao planejamento, monitoramento e estruturação da gestão da empresa. Para Marcelo, essas questões são necessárias conforme a demanda vinda dos clientes. Diferente de Hugo e Fábio, ele não vê a mesma necessidade de estruturação da gestão da empresa.

Sobre a sucessão, Marcelo não pretende se desligar da “Empresa A” curto ou médio prazo. Sua ideia é deixar somente a rotina diária de trabalho e questões operacionais, para focar em aspectos mais estratégicos nos próximos dois anos, assim dando início à sua sucessão. Marcelo afirma que, nos últimos anos, está promovendo e anunciando seu afastamento parcial da empresa. Seu desejo é de dedicar mais tempo a sua nova empresa, a HM, que foi constituída junto com Hugo, e hoje é sócia da “Empresa E”.

Nos últimos meses, Marcelo e Hugo vêm conversando com mais frequência sobre a sucessão da gestão e propriedade da empresa. A sucessão da gestão, conforme indicado em entrevistas, deve ocorrer com um membro externo à família, mas ainda sem decisão se será feita com um profissional interno ou através da contratação de um novo executivo. Uma alternativa, até a formação interna de um novo presidente, é que Hugo assuma a presidência da companhia por um período de transição. A ideia é estruturar a gestão da empresa e formar novos líderes, para que assim seja possível estruturar uma nova gestão, seguindo as diretrizes estabelecidas pelos proprietários. Nos últimos anos, uma das preocupações de Marcelo é a diversidade de idades no time gerencial da empresa para que se possa contar com diferentes experiências e visões.

Marcelo pretende se afastar das funções executivas, enquanto Hugo deve continuar com suas responsabilidades e funções de atendimento a clientes e acompanhamento da gestão estratégica e governança corporativa da empresa. Em entrevista, Roberto, advogado da empresa e responsável pela secretaria de governança corporativa afirma que *“há um plano para em 2019 avançar em algumas questões envolvendo a família na empresa. Com uma maior profissionalização.”*

Ao ser questionado, Roberto responde que esse plano é liderado por Marcelo, com apoio do novo sócio, Hugo, e seu filho, Fábio. Em entrevista Marcelo afirma: “*a curto prazo o importante é a empresa depender menos de mim.*” Roberto acredita que por mais que ocorra o afastamento de Marcelo no dia a dia da empresa, o envolvimento dele ainda pode ser grande do ponto de vista da governança familiar da empresa.

Além da sucessão da gestão, a sucessão da propriedade também é debatida entre os dois principais sócios (Marcelo e Hugo). Uma possibilidade é a busca de novos sócios e a diminuição do controle acionário exercido diretamente pela família. Sobre o processo de sucessão e mudança de papel do proprietário-controlador, com uma possível sucessão por um profissional externo à família, Roberto afirma que mudanças internas devem ocorrer em relação aos principais líderes da empresa, que precisarão entender que não basta apenas agradar os membros da família controladora.

#### 4.3.3 Práticas de Governança Corporativa

A fim de conhecer e entender o atual nível de governança corporativa da empresa aplicou-se a ferramenta de Métricas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

A partir de 2016, a “Empresa E” conta com a participação de um novo sócio, externo à família controladora. Após sua entrada foi instalado um comitê gestor, que se reúne a cada 45 dias, e é responsável pela análise do desempenho e decisões estratégicas da companhia.

Considerada como empresa média-grande, com faturamento anual de 109 milhões, a “Empresa E” está classificada como sociedade operacional, de controle familiar, com duas empresas como sócias, a *holding* familiar, com 80% das ações, e a empresa HM com 20%. As ações da *holding* estão distribuídas entre quatro membros da família, enquanto a empresa HM foi criada por Hugo e Marcelo, e nessa configuração cada um possui 50% das ações. Portanto, Hugo possui 10% das ações da “Empresa E”.

A diretoria executiva da empresa é composta apenas por Fábio, membro da segunda geração da família controladora. Atualmente a empresa não possui conselho de administração ou conselho consultivo. Na sua estrutura organizacional a “Empresa

E” conta com um comitê gestor, composto pelo sócio-controlador, fundador da empresa, o diretor-executivo, membro da segunda geração da família, e o sócio externo à família. Fábio conta que antes das reuniões procura conversar com Hugo para alinhar as pautas e ideias a serem apresentadas na reunião. Muitas vezes, Hugo ou Roberto desempenham o papel de mediador. O comitê gestor segundo Roberto foi um grande passo para a empresa nessas relações que envolvem empresa e família. Anteriormente, as decisões eram muitas vezes tomadas diretamente por Marcelo. A partir da entrada de Hugo na sociedade e a criação do comitê gestor, instituiu-se um fórum para prestação de contas e avaliações de desempenho. Roberto comenta que se criou um grupo de confiança no comitê gestor e que este fórum proporcionou a participação de outras pessoas na tomada de decisão da empresa que era anteriormente centralizada em Marcelo.

Todos os integrantes (Marcelo, Fábio, Hugo e Roberto) concordam que o funcionamento do comitê gestor pode ser aperfeiçoado, com a definição prévia do calendário de reuniões, pautas enviadas com antecedência e atas para acompanhamento. Segundo Hugo, a empresa precisa ter mais disciplina na estruturação da gestão e as melhorias no funcionamento do comitê gestor são parte das necessidades da empresa atualmente.

Ao ser questionado sobre a participação de conselheiros externos, o proprietário Marcelo lembra de casos conhecidos em que os conselheiros foram omissos ou ineficientes para evitar fraudes e prejuízos econômicos. Marcelo argumenta que a empresa precisa atualmente de mais líderes executivos que coloquem “a mão na massa”. Fábio considera que para a evolução do modelo atual, de comitê gestor para o conselho de administração, é preciso evolução no processo de planejamento estratégico, análise de indicadores de questões econômicas e financeiras.

Entre as práticas recomendadas com relação às ações ou cotas, todas as ações têm direito a voto e garantem participação proporcional nos resultados econômicos. Em relação às assembleias e reuniões de sócios, a “Empresa E” não realiza reuniões periódicas com todos os cinco sócios. Esse encontro é feito através do comitê gestor, que reúne os 3 sócios já citados (Marcelo, Hugo e Fábio).

Em seu contrato social, a “Empresa E” não conta com mecanismos para tratamento de situações de conflito ou mecanismos formais para coibir o uso indevido dos ativos ou recursos da empresa pelos sócios e/ou administradores. No contrato

estão previstas a metodologia de avaliação e a forma de pagamento aos sócios em caso de venda de participação ou saída de sócios, além de previsão de direito de preferência em caso de transferência de controle, que deve permanecer entre os sócios remanescentes. Está previsto no contrato social, a indicação de diretor ou do diretor presidente pelos sócios. No momento, a empresa não possui acordo de sócios.

A empresa conta com políticas e procedimentos formais de gerenciamento de risco. Recentemente, a “Empresa E” contratou uma empresa especializada para auxiliar no gerenciamento de riscos em suas obras e projetos. Nesse sentido, a empresa teve uma experiência negativa, na qual houve um incêndio na propriedade de um terceiro. Depois desse ocorrido, a empresa reforçou seu gerenciamento de riscos, que hoje envolve a avaliação de riscos financeiros e não-financeiros. Contudo, não há um relatório formal e periódico dessas questões ao comitê gestor.

Os controles internos não são avaliados, ao menos anualmente, pela diretoria. Porém, esse procedimento é feito pela auditoria externa e ainda é pouco debatido no comitê gestor.

A empresa possui código de conduta e realiza treinamentos periódicos sobre o documento com todos os colaboradores. O código de conduta é apresentado a todos os novos funcionários e, pelo menos, anualmente, a empresa realiza treinamentos e encontros para tratar sobre o código, que foi aprovado pelos sócios e é exigida a adesão formal dos funcionários contratados. A empresa, que conviveu com a divulgação de escândalos de corrupção em seu mercado, incluiu em seu material: “combatemos a formação de cartéis, as práticas desleais nos negócios, as fraudes em licitações e a espionagem empresarial.”; “não oferecemos ou aceitamos qualquer tipo de subornos, gratificações, entretenimentos, viagens, hospedagens, brindes, transporte ou doações, em troca de qualquer tipo de favorecimento. Se tiver alguma dúvida a respeito dessa norma, consulte o seu gestor. Proibimos pagamentos em dinheiro, valores, serviços, participação em contratos ou sob qualquer forma para órgãos governamentais ou privados, partidos políticos ou seus representantes ou candidatos a cargos políticos.” Em entrevista, Marcelo argumenta:

*“As empresas vão ao mercado e adotam estratégias diferentes. Algumas optam pelo caminho do cartel, monopólio e corrupção. Tem muitas dessas empresas que tinham governança e acabaram usando isso para tapar o sol com a peneira. Essas empresas também tinham compliance!”*

A “Empresa E” conta hoje, pelo segundo ano, com auditoria externa independente. A auditoria além de analisar as demonstrações contábeis, também verifica os sistemas de controles internos da organização. Não houve emissão de parecer ou relatório de auditoria sobre as demonstrações e controles internos com ênfase, ressalva ou adverso nos últimos anos. No momento, nenhuma política da empresa impede a contratação dos mesmos auditores para a prestação de outros serviços. Contudo, os sócios não pretendem contratar a mesma empresa para realizar outros serviços. Na visão de Marcelo *“A auditoria tem que vir na empresa não só para fazer check list, mas para melhorar o ambiente da empresa.”*

A empresa não possui conselho fiscal instalado, programa de *compliance*, auditoria interna, canal de denúncia e políticas de contribuições e doações, política de prevenção de detecção de atos de natureza ilícita, política de alçada de decisões, política de comunicação com as partes interessadas e política de transações entre partes relacionadas. Segundo Roberto, que é o advogado principal da empresa, há diversas práticas de *compliance* mapeadas, que devem ser implementadas ainda em 2019. Não há políticas definidas de transações entre partes relacionadas e políticas estabelecidas que proíbem empréstimos e garantias em favor do controlador, administrador e partes relacionadas.

No âmbito da família, não há regras claras para a contratação de familiares na empresa. A família não possui conselho de família ou outro fórum familiar. A família não conta com protocolo ou constituição familiar, ou documento que discipline a relação entre família e negócios. Não há um plano definido de sucessão dos dois familiares que ocupam cargos-chave na gestão da empresa. Esse tema está em debate atualmente no comitê gestor. A intenção do sócio-controlador é de realizar a sucessão da gestão com um membro externo à família. As funções dos dois membros da família ainda não estão definidas, e não se sabe se serão apenas no âmbito de acionistas, ou se terão alguma função gerencial.

Fábio lembra do caso de quando Marcelo lhe falou sobre a possibilidade de sua irmã ir trabalhar na empresa. Fábio se demonstrou contrário à iniciativa que Marcelo pensava em validar. O argumento do diretor executivo foi dado pelo ponto de vista de separação entre família e negócio, sem privilegiar a irmã que é especialista em uma área diferente das operações da empresa. Fábio argumenta: *“Eu sou contra agregar mais familiares na operação da empresa. A família fica mais dependente. A minha irmã sempre trabalhou fora da empresa.”*

Em uma pontuação de 0% a 100%, a “Empresa E” obteve pontuação de 20%, com classificação de governança corporativa no estágio inicial. A média geral das empresas participantes é de 34%, e a média, somente, de empresas com porte e perfil semelhante é de 39%, conforme segue:

Tabela 10 - Score de Governança Corporativa da “Empresa E”

	Pontuação da empresa	Média das empresas participantes*	Média das empresas do mesmo porte
<b>Dimensão Sócios</b>	<b>26</b>	<b>45</b>	<b>49</b>
- Assembleia / Reunião de Sócios	37	46	48
- Formalização da Governança	18	45	50
<b>Dimensão Conselho de Administração</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>32</b>
- Estrutura	0	38	46
- Dinâmica e atribuições	0	26	35
- Avaliação e remuneração	0	11	12
- Comitês do Conselho de Administração	0	20	18
<b>Dimensão Diretoria</b>	<b>32</b>	<b>37</b>	<b>38</b>
- Dinâmica e atribuições	45	39	41
- Avaliação e remuneração	21	40	41
- Transparência	14	23	21
<b>Dimensão Órgãos de Fiscalização e Controle</b>	<b>46</b>	<b>36</b>	<b>39</b>
- Auditoria independente	57	44	52
- Conselho fiscal	0	10	15
- Riscos, controles e compliance	40	31	30
<b>Dimensão Conduta e Conflitos de Interesses</b>	<b>13</b>	<b>31</b>	<b>31</b>
- Código de Conduta	33	39	42
- Formalização da Governança	0	33	30
- Transações entre Partes Relacionadas	0	22	21
<b>PONTUAÇÃO TOTAL**</b>	<b>20</b>	<b>35</b>	<b>38</b>

Fonte: IBGC (2019).

Sobre o atual nível de governança corporativa da empresa, os sócios consideram que há muito a melhorar. Contudo, entendem que isso faz parte do desenvolvimento e amadurecimento da companhia. Entre os sócios, Marcelo possui uma visão diferente do tema da governança corporativa: *“O cliente não vai te contratar porque tu tens ou não governança.”* Fábio afirma que acredita que a família continuará sendo sócia da empresa a médio e longo prazo, mas considera que a entrada de um novo sócio, o que é possível, pode influenciar diretamente no avanço da adoção de práticas de governança na empresa.

Segundo Fábio, conforme a empresa foi crescendo, novas práticas foram adotadas. Com a entrada de um novo sócio, a empresa criou o comitê gestor, e recentemente contratou auditoria externa por indicação do gestor da área financeira, que argumentou que bancos e clientes questionavam sobre essa prática, o que acabou motivando a adoção. Caso contrário, segundo o sócio-controlador, a empresa não teria contratado.

Ao ser questionado sobre o futuro da governança corporativa na empresa, com seu possível afastamento, Marcelo afirma: “Quando eu ficar apenas com a função de acionista, vou continuar com os mesmos princípios. Não é uma governança que vai garantir os resultados. O que vai garantir os resultados são os *makers*”. Entre seus objetivos, o legado que deseja deixar é o de personalidade. O atendimento dos clientes de forma pessoal e com permanente presença dos gestores é um dos fatores críticos de sucesso na visão de Marcelo. O ponto de vista de Marcelo é pela adoção de regras e procedimentos que acabam por diminuir a personalidade no tratamento com as pessoas, sejam elas colaboradores ou clientes. A crítica pode ser resumida pela afirmação “*O CEO de uma empresa tem que ser sensível. Não pode ser um mero operador de procedimentos, de reuniões, de regras e cobranças*”. Marcelo argumenta que a gestão deve ser feita pelo exemplo e não apenas por regulamento, e que o importante é construir um contexto favorável para a melhoria contínua dos resultados. Nesse sentido, a visão de Marcelo alinha-se com a teoria de *Stewardship*, na qual a empresa trabalha o ambiente para gerar engajamento e diminuir os custos de agência.

Seguindo a escala F-PEC, os três constructos, de poder, experiência e cultura, foram identificados na “Empresa E”.

Tabela 11 - Indicadores de mensuração do estágio do Ciclo de Vida de E

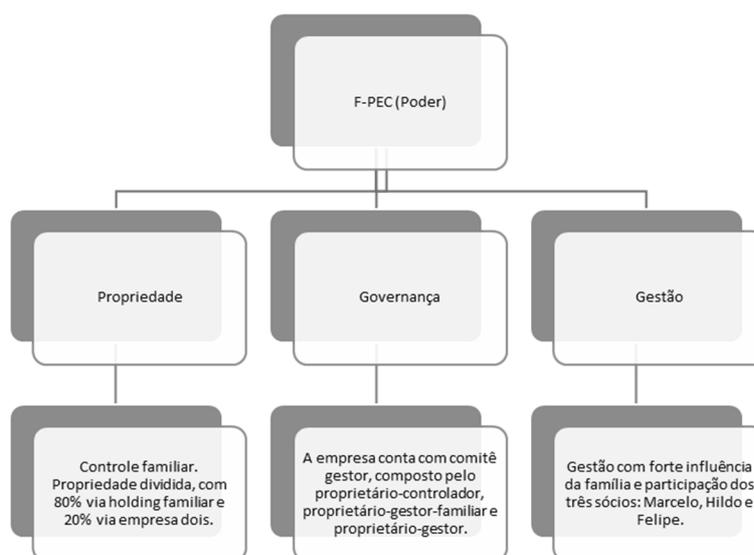
EMPRESA E			
Variáveis	Itens	Métrica	Resultado
<b>PODER</b>			
P1 - Percentual de capital	Percentual de controle por parte dos membros da família em termos de participação acionária.	% da família no capital;	80%
P2 - Envolvimento da família	Número de membros do conselho de gestão que são da família;	Membros da família (de 0% a 100%) no conselho de gestão	67%
	Número de membros do conselho de administração que não são da família;	Membros (de 0% a 100%) de membros que não são da família no conselho de administração; * não possui C.A	*
<b>EXPERIÊNCIA</b>			
E1 - Gerações	Há quantas gerações a empresa pertence à família.		0,5
E2 - Geração na gestão	Quais gerações gerenciam a empresa.	1ª geração = 0; 2ª geração = 0,5; 3ª geração = 0,75; 4ª geração = 0,875; 5ª geração = 0,9375	0,5
E3 - Geração no Conselho	Quais gerações participam do conselho da empresa.		*
<b>CULTURA</b>			
C1 - Influência	A família tem influência sobre o negócio da empresa.		5
C2 - Valores família e empresa	Os valores dos membros da família são os mesmos da empresa.	(1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) nem concordo nem discordo; (4) concordo parcialmente;	4
	Os membros da família tem uma dedicação aos negócios superior ao que se esperaria.	(5) concordo totalmente.	2

Fonte: elaborado pelo próprio autor.

O poder da empresa está distribuído entre os três principais sócios: Marcelo, fundador da empresa, Felipe, filho e membro da segunda geração da família e Hugo, sócio externo a família. A propriedade da empresa é dividida com 80% das ações via *holding* familiar e 20% via empresa “HM” onde Marcelo possui 50% e Hugo 50%. No âmbito da governança, a empresa não possui conselho de administração, ou conselho

consultivo. O fórum mais próximo desses dois é o comitê gestor, que é composto pelos três principais sócios-gestores. Por fim, a gestão da empresa é fortemente influenciada pela família, sobretudo, por Marcelo, fundador da empresa. Os outros dois sócios participam, mas possuem menor influência, se comparados ao proprietário-controlador.

Figura 33 – Constructo Poder do Modelo F-PEC da “Empresa E”



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Ao ser questionado sobre a influência de Marcelo, Hugo afirma: *“a influência é enorme lá. A empresa tem mais de 40 anos, e sempre foi administrada pelo Marcelo. É uma figura forte e influente. E isso tem um papel muito grande dentro da empresa”*.

No constructo experiência, a “Empresa E” hoje é comanda pela primeira e segunda geração da família. Felipe, filho de Marcelo, é o diretor-executivo e administrador estatutário. Contudo, conforme entrevistas, Marcelo é quem centraliza a maior parte das decisões. Portanto, mesmo com a administração legal da empresa, percebe-se que o comando da organização ainda é exercido por Marcelo. Suas ideias ainda prevalecem em muitos casos.

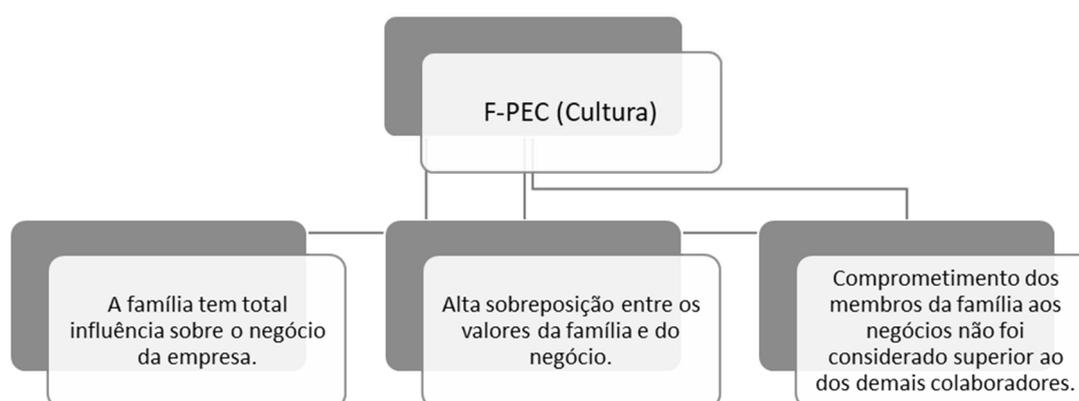
Figura 34 – Constructo Experiência do Modelo F-PEC da “Empresa E”



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Sobre a cultura da empresa, a família tem total influência sobre o negócio. Com a entrada de um novo sócio externo a família, algumas práticas mudaram, entre elas, começou um processo de descentralização de algumas decisões e abertura para a participação efetiva desse novo sócio na gestão. Contudo, Hugo e Felipe consideram que poderiam ter mais autonomia, assim como os demais gestores da companhia. Sobre os valores da família e da empresa, há alta sobreposição. Os valores são similares.

Figura 35 – Constructo Cultura do Modelo F-PEC da “Empresa E”



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

A visão e os valores do fundador da empresa influenciam diretamente nas operações e planos da companhia. Em relação ao comprometimento dos membros

da família, todos os entrevistados consideraram que não é superior ao dos demais colaboradores.

Por fim, diante dos resultados apresentados da “Empresa E” pode-se perceber que a empresa conta atualmente com uma estrutura de propriedade, gestão e família, em uma configuração indiferenciada. Sua governança corporativa apresenta-se em estágio inicial, com forte influência da família-controladora, que está dividida em cinco núcleos familiares.

#### 4.3.4 Análise e Recomendações “Empresa E”

Na análise da estrutura de propriedade, gestão e família, da “Empresa E”, seguindo o modelo dos três círculos e o modelo tridimensional, é possível identificar que a propriedade da empresa é dividida em 80% *holding* familiar e 20% via empresa HM, em que a *holding familiar* é uma das sócias, com 50%, e Hugo com os outros 50%. A propriedade da empresa hoje está distribuída entre quatro membros da família controladora e um sócio externo (Hugo).

Na perspectiva da gestão, a empresa conta com um comitê gestor, que é formado pelo fundador da empresa (1ª geração), proprietário-gestor-familiar (2ª geração) e proprietário-gestor externo à família. O comitê gestor, conforme depoimentos, pode passar por melhorias, tais como: a definição de um calendário de reuniões, convocações antecipadas, envio prévio da pauta, desenvolvimento de atas e debate de assuntos mais estratégicos.

Na perspectiva familiar, destaca-se que, com a formação da *holding* familiar, os quatro membros da família possuem ações da empresa. Analisando pelo modelo tridimensional, atualmente a família está no estágio de passagem de bastão. O fundador da empresa já começou a diminuir sua rotina diária e a delegar mais atividades aos demais membros do comitê gestor e gerentes. A sucessão do fundador em suas funções de gestão deve ocorrer dentro de 2 anos. Contudo, no momento, o comitê gestor ainda não possui um plano de sucessão formal do fundador da empresa. Essa pauta foi recentemente debatida no comitê gestor, e Hugo comenta, inclusive, que esse processo exigirá práticas de governança corporativa e governança familiar, com a assessoria de empresas especializadas.

Marcelo, fundador da empresa, pretende nos próximos dois anos se afastar totalmente das atividades operacionais. Segundo o proprietário-controlador, a intenção é de realizar a sucessão para um profissional externo à família. Nesse sentido pode ocorrer a diminuição da participação da família na gestão da empresa, saindo do estágio de passagem de bastão para a profissionalização com um profissional externo à família. Contudo, ainda não há um plano definido. Uma ideia levantada pelo comitê gestor é a de que Hugo assuma a presidência da empresa por um período de transição, juntamente com a elaboração de um planejamento estratégico formalizado, que envolva metas, objetivos e indicadores, e a estruturação da gestão e governança corporativa da empresa. Nesse processo, um dos objetivos

é a formação de novas lideranças que possam crescer na empresa e assumir cargos de gestão.

Reforçando as ideias de Steinberg e Blumenthal (2011), a “Empresa E” apresentou configuração fusionada e baixo índice (20%) de práticas de governança corporativa. No caso da “Empresa E”, com o crescimento da empresa e a entrada do novo sócio, houve um avanço na adoção de práticas de governança corporativa, como é caso da criação do comitê gestor, contratação de auditoria externa e gerente de projetos e processos.

Neste caso, destaca-se o perfil do fundador da empresa, que é proprietário-controlador. Marcelo, conforme depoimentos, tem algumas considerações importantes em relação ao tema da governança corporativa e os custos envolvidos. Por visões diferentes, como essa, há conflitos entre os sócios membros do comitê gestor. Conforme Marcelo for se afastando do negócio, Hugo e Fábio podem acabar ganhando autonomia e espaço para avançar na adoção de novas práticas de governança corporativa. Fábio acredita que a empresa, sem a participação de Marcelo, poderia ter mais práticas de governança corporativa. Contudo, Fábio lembra que é um processo de amadurecimento e que recentemente foram tomadas decisões importantes para a evolução da governança da empresa.

O fundador da empresa, assim como seu filho, membro da segunda geração, deve passar por uma mudança em seus papéis, deixando as funções executivas e passando a exercer apenas o papel como acionistas. Uma das estratégias da família-controladora é a de crescimento da empresa HM e o aumento da participação na “Empresa E”, deixando a *holding* familiar com uma participação direta menor do que a atual. Para Hugo, nos próximos anos, é importante o trabalho de planejamento da sucessão do fundador da empresa e do diretor-executivo, que podem continuar em função executiva ou apenas como acionistas. Conforme descrito por Hugo, a sucessão do fundador da empresa é fundamental para o crescimento da empresa nos próximos anos. As conquistas e a prosperidade alcançada pelo fundador são lembradas por Hugo, mas não garantem os resultados no futuro.

Seguindo a ferramenta de métricas do IBGC (ANEXO A), a governança corporativa da empresa foi considerada em estágio embrionário. Entre as práticas de governança corporativa em funcionamento na “Empresa E”, destacam-se o comitê gestor, a contratação de auditoria externa, adoção de políticas de gerenciamento de

risco, código de conduta, e o programa de *compliance*, que está em desenvolvimento e deve ser implementado ainda em 2019.

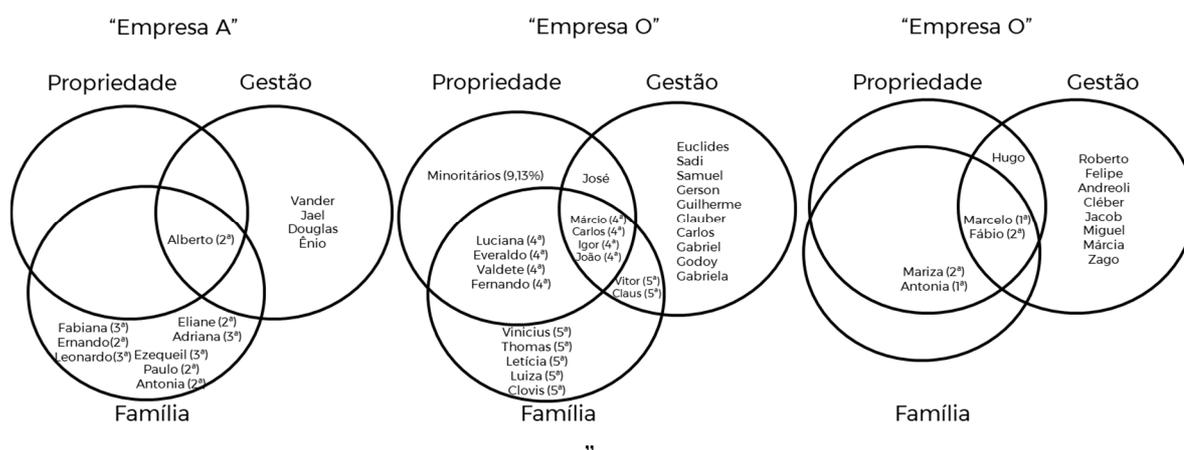
Levando em consideração a realidade da empresa, há novas práticas que podem ser adotada. São elas: a estruturação da secretaria de governança da empresa, a formalização de um plano de sucessão para o fundador da empresa e diretor-executivo, a criação de um fórum familiar, acordo de sócios, avaliação formal do diretor-executivo, avaliação formal dos gerentes, adoção de regras claras para a contratação de familiares.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme Steinberg e Blumenthal (2011), cada organização possui a sua própria configuração da estrutura de propriedade, gestão e família. Segundo os autores (2011), a sobreposição e a ausência de papéis nas empresas familiares podem estar relacionadas com o desenvolvimento da governança corporativa nas empresas. Cada membro presente na estrutura de propriedade, gestão e família é considerado como um agente da governança corporativa na organização.

Abaixo está representado a estrutura de cada uma das empresas do estudo de caso.

Figura 36 – A configuração da estrutura de propriedade, gestão e família de cada empresa do estudo de caso:



Fonte: elaborado pelo próprio autor.

Seguindo a ideia de Hermalin e Weisbach (2001) de que a estrutura de propriedade da empresa pode afetar a governança corporativa, percebe-se relações entre esses dois elementos nas empresas deste estudo de caso. A “Empresa A” conta com um proprietário-controlador, que possui 100% das ações da empresa, enquanto no caso da “Empresa E” há presença do fundador, participação de um membro da segunda geração e um proprietário externo à família controladora. Ambas as empresas (“A” e “E”) não possuem um conselho de administração ou um conselho de família em funcionamento. A “Empresa A” possui um conselho consultivo, com membros externos, indicados diretamente pelo proprietário-controlador, enquanto a “Empresa E” conta com um comitê gestor composto apenas pelos sócios da empresa. Esse fórum, inclusive, se confunde, algumas vezes, segundo depoimentos, com o

funcionamento de uma reunião ou assembleia de sócios. Por fim, a “Empresa O”, que possui um conselho de administração em funcionamento, conta apenas com a presença de membros da família. Entende-se, conforme descreve De Massis et al. (2015), que o equilíbrio entre membros da família e membros externos é relevante para a performance das empresas familiares.

Conforme destaca Rossetti e Andrade (2012), as práticas de governança corporativa levam a um melhor equilíbrio entre propriedade e gestão. Contudo, é possível perceber, nas três empresas, que não há clara separação entre propriedade e gestão. “A Empresa O”, que possui uma propriedade mais pulverizada, conta com proprietários (familiares e externos) que não interferem na gestão da empresa. O Conselho de Administração e a Assembleia Geral de Sócios da “Empresa O” são os dois fóruns específicos para a prestação de contas entre os grupos.

No círculo da gestão, os custos de agência, de monitoramento dos agentes, por exemplo, são considerados baixos, visto que todas as três empresas contam com a presença dos proprietários-familiares na gestão da empresa. Na “Empresa A” apesar de contar com maioria de profissionais externos à família, o proprietário-controlador centraliza as decisões estratégicas. Na “Empresa O” os dois diretores são proprietários e familiares e também centralizam as principais decisões da empresa. Os gerentes e supervisores, que são em sua maioria externos à família, possuem autonomia para decisões operacionais e táticas. Na “Empresa E” o único diretor nomeado é proprietário e familiar. Os três principais líderes da “Empresa E” são proprietários, sendo um deles externo à família.

Conforme visto na fundamentação teórica, percebe-se elementos relacionados a teoria *SEW* (*socioemotional wealth*) e a teoria do *stewardship* nas três empresas. Essas organizações podem acabar perdendo eficiência por decisões que privilegiem os sócios-familiares em detrimento aos interesses de longo prazo da empresa. Nota-se esse risco, principalmente, na “Empresa A”, em que há um proprietário-controlador, com 100% do controle acionário da empresa. Por outro lado, relacionado a teoria do *stewardship*, percebe-se o esforço das três organizações para criar um ambiente orientado para o envolvimento e comprometimento dos colaboradores, minimizando possíveis conflitos entre principal(is) e agente(s).

Conforme visto na apresentação dos resultados, as três empresas alcançaram uma pontuação, nas métricas de Governança Corporativa, abaixo da média geral das empresas de mesmo porte (“Empresa A” 14%, “Empresa O” 32%, “Empresa E” 20%).

A “Empresa O” foi a que teve a menor diferença comparativa, 32% contra 35% da média geral e 44% da média entre as empresas de mesmo porte.

Para Curado et al. (2018), é preciso um líder muito forte e visionário para entender que a empresa ser bem sucedida hoje não garante que no futuro será da mesma forma. Nesse sentido, neste capítulo, além de propor a discussão dos casos, também é apresentado um conjunto de recomendações para a adoção e o aperfeiçoamento das práticas de governança corporativa nas empresas analisadas.

As práticas de governança corporativa, conforme descrito por Carmon, Miller, Raile e Roers (2010), tendem a resultar em níveis mais altos de comportamento previsto pela teoria *stewardship*. Em contraste, baixos níveis de governança podem resultar em níveis mais baixos de comportamento *stewardship*. Portanto, entende-se que a adoção de práticas de governança corporativa nessas empresas pode reforçar ainda mais o envolvimento e comprometimento dos agentes.

No círculo da família, as empresas apresentam diferentes composições. No caso da “Empresa A” nota-se que a propriedade está totalmente concentrada em Alberto, sem a participação dos demais familiares. Os filhos de Alberto, membros da terceira geração da família, trabalham na empresa, e mesmo sem cargo de gestão atualmente, necessitam de um planejamento formal para uma futura sucessão no comando da empresa e propriedade. Nesse caso, a “Empresa A” possui uma composição da família concentrada em Alberto.

No caso da “Empresa O” identifica-se um número maior de familiares, tanto com propriedade, como participação na gestão. A idade da empresa, que já conta com a presença da quinta geração, e o conseqüente tamanho da família, estão relacionados com a composição do Conselho de Administração e o funcionamento da Assembleia Geral e Conselho de Família. Na “Empresa E”, apesar de toda a família possuir propriedade do negócio, nota-se, através de entrevistas, uma alta dependência com o fundador da empresa e baixa influência de Antônio e Mariza, que não contam com prestação de contas sobre os resultados da empresa. A presença e influência do fundador é significativa.

Conforme descrito por IBGC (2006), o nepotismo envolve o risco de promoção automático de familiares, prejudicando o sistema de meritocracia na empresa, provocando perda de talentos e o aumento da rivalidade entre membros da alta gestão. Esses riscos podem ser observados na “Empresa O” e na “Empresa A” que contam com membros da família trabalhando na empresa, sem critérios previamente

definidos para a promoção dos familiares para cargos de gestão. No caso da “Empresa E”, esse risco envolve o ingresso de um novo familiar, sem a devida competência. No caso da “Empresa A”, com Alberto na sobreposição dos três círculos (propriedade-gestão-família), destaca-se um risco descrito pelo IBGC (2014), que engloba ao mesmo tempo a preservação dos interesses da empresa e o atendimento das demandas financeiras e pessoais da família, visto que a empresa sustenta todo o núcleo familiar-controlador.

Entende-se que o objetivo geral do presente estudo foi alcançado, pois foi possível identificar as relações entre a estrutura de propriedade, gestão e família, e a adoção de práticas de governança corporativa em cada uma das empresas analisadas. A identificação dessas relações foi alcançada diante do atingimento de cada um dos objetivos específicos, por meio de levantamento de documentos internos, aplicação de questionários com indicadores de mensuração dos estágios das empresas em cada perspectiva, aplicação das métricas de governança corporativa disponibilizado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2019) e desenvolvimento das entrevistas, que permitiram, ao final, estabelecer as relações entre propriedade, gestão e família, e a adoção de práticas de governança corporativa.

Nesse sentido, avalia-se cada um dos objetivos específicos da seguinte forma:

- a) foi possível identificar e descrever a estrutura de propriedade, gestão e família das empresas, através do modelo dos três círculos e modelo tridimensional.
- b) que se conseguiu identificar e descrever as atuais práticas de governança corporativa das empresas e o nível de adequação dessas práticas com as recomendadas pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), através da aplicação da ferramenta Métricas de Governança Corporativa;
- c) que foi possível investigar e descrever as relações entre a configuração da estrutura de propriedade, gestão e família e a adoção de práticas de governança corporativa em cada uma das empresas, através da aplicação do questionário F-PEC e a realização das entrevistas em profundidade com os representantes de cada um dos círculos de propriedade, gestão e família.
- d) que foi apresentado recomendações de adoção de novas práticas de governança corporativa, ao analisar cada caso de forma isolada e apresentar ações pontuais para cada organização..

As relações entre a estrutura de propriedade, gestão e família, e a adoção de práticas de governança corporativa podem ser vistas de diferentes formas em cada uma das empresas. As descobertas do presente estudo reforçam as ideias de Steinberg e Blumenthal (2011) de que a configuração da estrutura de propriedade, gestão e família, pode estar relacionada com o estágio de governança corporativa das empresas. As duas empresas que apresentam configuração fusionada estão classificadas no estágio embrionário de governança corporativa. Contudo, a “Empresa O”, que apresenta configuração indiferenciada, mesmo em um estágio mais avançado (estágio inicial), demonstra pouca efetividade em algumas de suas práticas de governança corporativa, possibilitando o aperfeiçoamento das práticas, assim como a adoção de novas. Entende-se que, o que importante não é a quantidade de práticas, mas a qualidade e efetividade delas.

Assim como a pesquisa realizada por Curado et al. (2018), os resultados da governança familiar foram mais modestos do que os resultados envolvendo a governança corporativa das empresas, em todos os casos. A empresa com maior índice de governança familiar foi a “Empresa O”, que conta com um número maior de membros familiares dentro e fora do negócio.

Todas as empresas apresentaram estágios iniciais (embrionário e inicial) no nível de governança corporativa. Cabe salientar que, entre as empresas analisadas, todas estão iniciando o planejamento da sucessão da gestão. Esse acontecimento deve provocar alterações na estrutura de propriedade, gestão e família, e exigir a adoção de novas práticas de governança corporativa. Entende-se que, além da composição dos círculos, O nível de influência e pressão de cada participante pode ser um fator determinante na adoção de novas práticas de governança corporativa.

## 6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Esta dissertação tem limitações que precisam ser levadas em consideração quando se realiza a interpretação das suas contribuições. O número de casos pesquisados e o fato delas estarem presentes em um mesmo ambiente, no Estado do Rio Grande do Sul. A decisão pelo número de empresas se deu pelo intuito de aprofundar os casos escolhidos, obedecendo o prazo determinado de conclusão do trabalho. Entende-se que o desenvolvimento de novos estudos com um número maior de empresas pode ampliar ainda mais as descobertas.

Outra limitação envolve a quantidade de entrevistados. Cada caso contou com quatro entrevistados, com representantes da propriedade, gestão e família. Nesse sentido, entende-se que um maior número de entrevistados pode resultar em novos pontos de vista e um maior detalhamento sobre as relações entre propriedade, gestão e família, e a adoção de práticas de governança corporativa.

As ferramentas utilizadas (ANEXO A, ANEXO B, ANEXO C e ANEXO D) apresentam limitações pois abordam questões complexas, que envolvem sentimentos e conflitos entre familiares, gestores e proprietários, que podem não ter sido revelados durante a coleta de dados. Neste sentido, na estrutura de propriedade, gestão e família, incluiu-se dois modelos (três círculos e modelo tridimensional), que se complementam e aprofundam a investigação sobre a estrutura dessas empresas. Contudo, o modelo apresentado pelos autores (LESTER et al., 2003) delimita sua análise em características que envolvem tomada de decisões, processamento de informações, estrutura e procedimentos operacionais. Portanto, outras questões, fora essas, foram desprezadas.

É possível que as organizações estudadas entendam que suas práticas funcionam adequadamente, apesar de diferirem daquelas recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). O objetivo das métricas e sua aplicação não é de avaliar as práticas, simplesmente, destacando-as como adequadas ou inadequadas. O objetivo foi de apresentar o alinhamento das práticas das empresas com aquelas recomendadas pelo IBGC.

Por fim, destaca-se que as diferenças ou semelhanças identificadas entre as empresas podem trazer compreensão sobre o fenômeno estudado, não podendo ser ampliado a outras populações ou amostras.

## 7. OPORTUNIDADES PARA ESTUDOS FUTUROS

Uma das contribuições do presente estudo é a ampliação do conhecimento sobre o tema da governança corporativa em empresas familiares. Isso se dá a partir de dois pontos de análise: a estrutura de propriedade, gestão e família, e as práticas de governança corporativa.

Esta dissertação contribui de diversas formas às pesquisas relacionadas as empresas familiares e a governança corporativa. Partindo da apresentação e discussão dos resultados, profissionais e pesquisadores de empresas familiares e de governança corporativa, podem obter melhor compreensão sobre a relação entre a estrutura de propriedade, gestão e família, e as práticas de governança corporativa em empresas familiares. Aos acadêmicos e profissionais de mercado o presente estudo traz contribuições acerca da importância de identificar-se o perfil das empresas, a sua configuração nos três círculos, e a relação com as práticas de governança corporativa.

A riqueza de informações coletadas supera o escopo e a delimitação deste presente estudo. Destaca-se o papel da mulher (esposa) como conselheira informal dos presidentes das empresas, a influência da origem e descendência familiar na formação dos membros da família, a dispersão da propriedade entre a família e o funcionamento das reuniões de família e assembleia de sócios.

A presente pesquisa traz contribuições para o campo de estudo sobre empresas familiares e governança corporativa e entende-se que o problema de pesquisa escolhido pode ser aplicado através de pesquisas quantitativas, para uma amostra maior de empresas familiares, ou através de pesquisas qualitativas sobre algum aspecto específico de governança corporativa nessas empresas. Seguindo Eisenhardt (1989), os estudos de caso podem ser um ponto de partida para o desenvolvimento de teorias, pois permitem novos entendimentos teóricos ou esclarecimentos sobre o fenômeno de interesse.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. G. **Governança Corporativa no Brasil: criação de valor com base na gestão corporativa: um estudo de caso do setor de telecomunicações.** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, PUC-RJ, 2001.
- ANDERSON, R. C., REEB, D. M. **Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms.** *Administrative Science Quarterly*, 49, 209-237, 2004.
- ÁLVARES, E; Gilberto Dupas.[et al.]. **Governando a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2003.
- ASTRACHAN, J. H; KLEIN, S. B; SMYRNIOS, K. X. **The F-PEC Scale of Family Influence: a proposal for solving the family business definition problem.** *Family Business Review*, vol XV no. 1, march, 2002.
- BAMMENS, Y.; VOORDECKERS, W.; GILS, Van. **Boards of Directors in Family Business: A Literature Review and Research Agenda.** *International Journal of Management Reviews* 13 (2), 134-152, 2011.
- BARNETT, T., LONG, R. G., MARLER, L. E. **Vision and Exchange in intra-family succession.** Effects on procedural justice climate among nonfamily managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (6), 1207-1225, 2012.
- BASCO, R., VOORDECKERS, W. **The relationship between the board of directors and firm performance in private family firms: A test of the demographic versus behavioral approach,** 2015.
- BETHLEM, A. **Gestão de negócios: uma abordagem brasileira.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BERLE, A. A.; MEANS, C. G. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada.** São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucessão.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BHAGAT, S; BOLTON, B. **Corporate governance and firm performance.** *Journal of Corporate Finance*, 2008.
- BHAGAT, S., BLACK, B. **The uncertain relationship between board composition and firm performance.** *Business Lawyer*, v. 54, p. 921-963, 1999.
- BLOCK, J. H. **R&D investments in family and founder firms: an agency perspective.** *Journal of Business Venturing*, 27(2), 248-265, 2012.
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social. **Porte de empresa.** Disponível em <  
<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

BOYTON, W., JOHNSON, R. N., KELL, W. G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.

BRENES, E. R.; MAGRIGAL, K., REQUENA, Bernardo. **Corporate governance and family business performance**. Journal of Business Research. 2011. 280-285.

BRENES, E. R., MADRIGAL, K. **Antecipando el Conflicto em los Negocios Familiares**. INCAE Magazine, Vol. XII, 2003.

BRETON-MILLER, I., Le., MILLER, D; BARES, F. **Governance and Entrepreneurship in family firms: agency, behavioral agency and Resource-based comparisons**. Journal of Family Business Strategy, 2014.

BRETON-MILLER, I. Le.; MILLER, D.; LESTER, R. H. **Stewardship of agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family business**. Organization Science, 22(3), 704-721. 2011.

BRETON-MILLER, I. Le, MILLER, D. **Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on “family business survival and the role of Boards**. Entrepreneurship Theory and Practice, 37, 1391-1397, 2013.

CADBURY COMMITTEE. **The report of the committee on financial aspects of corporate governance**. Londres. Cadbury Committee, Dec. 1992.

CARLOCK, R. S; WARD, J. L. **Strategic Planning for the Family Business: parallel planning to unify the family and business**. PALGRAVE: 2001.

CARMON, A. F., MILLER, A. N., RAILE, A. N. ROERS, M. M. **Fusing family and firm: employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family business**. Journal of Family Business Strategy, 1, 210-223, 2010.

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

CHRISMAN, J. J; CHUA, J. H, LITZ, R. **A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration**. Journal of Business Venturing, 2003

CHRISMAN, J. J; CHUA, J. H; SHARMA, P. **Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm**. Entrepreneurship Theory and Practice, vol 29, 2005.

CHUA, J. H; CHRISMAN, J. J; MASSIS, A. de; WANG, H. **Reflections on family firm goals and the assessment of performance**. Journal of Family Business Strategy, 2018.

CHUA, J. H; CHRISMAN, J. J; SHARMA, P. **Defining the Family Business by Behavior**. Entrepreneurship Theory and Practice, 1999.

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

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

DAVIS, J. H., SCHOORMAN, F. D., DONALDSON, R. **Toward a stewardship theory of management.** Academy of Management Review, 22, 20-47, 1997.

DAVIS, J. H., ALLEN, M. R., HAYES, H. D. **Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business.** Entrepreneurship Theory and Practice, 34, 1093-1111, 2010.

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

DE MASSIS, A; SHARMA, P; CHUA, J. H; CHRISMAN, J. J. **State of-the-Art of Family Business Research, “in Family Business Studies: An Annotated Bibliography**, 2012.

DE MASSIS, A; KOTLAR, J. The case study method in family business Research: guidelines for qualitative scholarship. **Journal of Family Business Strategy**. 2014.

DE MASSIS, A; FRATTINI, F; LICHTENTHALER, U. **Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions.** Family Business Review, 2013.

DE MASSIS, A; FRATTINI, F; PIZZURNO; CASSIA, L. **Product Innovation in Family versus Non-Family Firms: An Exploratory Analysis.** Journal of Small Business Management, 2013.

DE MASSIS, A., KOTLAR, J., CAMPOPIANO., G. CASSIA, L. **The impact of family involvement on SMEs' Performance: theory and evidence.** Journal of Small Business Management, 2015.

DEMSETZ, H., LEHN, K. **The structure of corporate ownership: causes and consequences.** The Journal of Political Economy, 93(6), 1155-1177, 1985.

DYER, W. G. The Family: **The Missing Variable in Organizational Research.** Entrepreneurship Theory and Practice, 27(4), 401-416, 2003.

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

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

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

FISCHER, T.; SILVA, J.C.S.; DAVEL, E. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Organizações; Sociedade**, [S.1.], V7, n. 17, maio/jun. 2000.

FLETCHER, D. E. **Enterprise and small business: Principles Practice and policy**, 2000.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009.

FLORES, J. E., Jr., GRISCI, C. L. I. **Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares**. RAUSP-Revista de Administração, 47(2), 325-337, 2012.

FREZATTI, F., BIDO, D. de S., MUCCI, D. M., BECK, F. **Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras**. RAE, 2017.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANDSBERG, I. S. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 2. Ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GILLAN, S. L. **Recent developments in corporate governance: an overview**. *Journal of corporate finance*, 2006.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UFP, 2002.

GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELO, R; SILVA, A. B. da (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GUEIROS, M. M. M. OLIVEIRA, L. M. B. **Sucessão familiar: prática em empresa de transporte – uma visão dos dirigentes**. *Anais Eletrônicos*, 24<sup>º</sup> ENANPAD, Foz do Iguaçu, 2000.

GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; HAYNES, K. T.; NÚÑEZ-NICKEL, M.; JACOBSON, K. J. L.; MOYANO-FUENTES, J. **Socioemotional Wealth and Business Risks in Family Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oils Mills**. *Administrative Science Quarterly* 52(1), 106-137, 2007.

HERMALIN, B. E., WEISBACH, M. S. **Boards of Directors as an Endogenously determined Institution: a survey of the economic literature.** National Bureau of Economic Research, 2001.

HANDLER, W, C. **Metodological Issues and Considerations in Studying Family Business.** Family Business Review, 1989.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Caderno de boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado:** um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. São Paulo: IBGC, 2014.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** São Paulo: IBGC, 2015.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa em empresas de controle familiar:** casos de destaque no Brasil. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

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

LAMEIRA, V. de J., NESS JUNIOR, W. L., MACEDO-SOARES, T. D. van A. de. **Governança corporativa: impactos no valor das companhias abertas brasileiras.** RAUSP-Revista de Administração da USP, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 64-73, 2007.

LITTUNEN, H. HYRSKY, K. **The early entrepreneurial stage n Finish Family and Non-Family Firms.** Family Business Review, 2000.

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

JENSEN, M. (1993). **The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems.** Journal of Finance, v. 48, n. 3, p. 831-880.

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

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

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. **Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade.** RAE, abril/junho, 2008.

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

LA PORTA, R., SHLEIFER, A., LOPEZ-DE-SILANES, F., VISHNY, R. **Law and finance**. *Journal of Political Economy*, v. 54, p. 471-517, 1999.

LESCURA, C., BRITO, M. J. D., Cappelle, M. C. A., BORGES, A. F. **A dinâmica Família-Empresa: uma aplicação do método historiográfico e da técnica do genograma**. *Organizações & Sociedade*, 19(60), 67-86, 2012.

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

LOPES, Alexsandro. **Governança Corporativa e a relação com desempenho e o valor das empresas brasileiras**. São Leopoldo: 2012.

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

MACÊDO, K. B. **Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira**. *RAE-Eletrônica*, 1(1), 2002.

MADISON, K.; KELLERMANN, F.W.; TIMOTHY, P. **Coexisting Agency and Stewardship Governance in Family Firms: An Empirical Investigation of Individual-Level and Firm-Level Effects**. *Family Business Review*, 2017.

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

MATHIESEN. **Management ownership and financial performance**. PhD dissertation, series 18.2002. Copenhagen Business School, 2002.

MIGLANI, S., AHMED, K., HENRY, D. **Voluntary corporate governance structure and financial distress: evidence from Australia**. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 11(1), 18-30, 2015.

MILLER, Danny; BRETON-MILLER, Isabelle Le; MINICHILLI, Alessandro; CORBETTA, Guido; PITTINO, Daniel. **When do non-family CEOs outperform in family firms? Agency and behavioural agency perspectives**. *Journal of Management Studies*, 2014.

MILLER, Danny.; BRETON-MILLER, Isabelle Le. **Family Governance and Firm Performance: agency, stewardship and capabilities**. *Family Business Review*, vol. XIX, no. 1, 2006.

MILLER, D.; BRETON-MILLER, I. Le. **Deconstructing socioemotional wealth**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713-720. 2014.

MISHRA, C. S.; MCCONAUGHY, D. L.; **Founding Family Control and Capital Structure: The Risk of Loss of Control and the Aversion to Debt**. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23(4), 53-64, 1999.

MIZUMOTO, Fabio Matuoka; FILHO, Claudio Pinheiro Machado. **Práticas de governança corporativa em empresas familiares de capital fechado: um estudo de caso.** Revista de Negócios, Blumenau, 2007.

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

MUZZIO, H. **Racionalidades em jogo em um processo de profissionalização organizacional.** RAC-Revista de Administração Contemporânea, 16(6), 827-844, 2012.

NASCIMENTO, Auster Moreira; PETRY, Luiz Inácio. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares.** Revista Contabilidade e Finanças – USP, 2009.

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

OLIVEIRA, L. G. M., SILVA, G. A. V. da. **Sucessão em uma empresa familiar: Valores, racionalidades e dilemas.** Revista de Administração FACES Journal, 11(2), 28-42, 2012.

PAIVA, K. C. M., OLIVEIRA, M. C de S. M de, MELO, M. C. de O.L. **Produção científica brasileira sobre empresa familiar – um metaestudo de artigos publicados em anais de eventos da ANPAD no período de 1997-2007.** RAM-Revista de Administração Mackenzie, 9(6), 148-173, 2008.

PWC. Pesquisa Global sobre Empresas Familiares. 2016. Acesso em Abril de 2019: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pes/2017/pesquisa-global-empresas-familiares-2016.html>

REIS, F. P. P. de M. **O Perfil das empresas familiares de pequeno e médio portes de Fortaleza: um estudo da gestão, da propriedade e da família.** Fortaleza, 2000.

RICCA, D. **Da empresa familiar à empresa profissional.** México: CLA Cultural, 1993.

ROCHA, Sandra Maria Teixeira da. **Asunción: a saga de uma imigrante.** Porto Alegre: Pacartes, 2017.

RODRIGUES, A. M. **Padrões afetivos na família e empresa familiar.** RAE-Revista de Administração de Empresas, 31(4), 35-48, 1991.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2012.

SAITO, Richard; DA SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade.** RAE, 2008.

- SARDESHMUKH, S. R., CORBETT, A. C. **The Duality of Internal and External Development of Successors: Opportunity Recognition in Family Firms.** Family Business Review, 2011.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership** (3rd ed.) San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- SILVEIRA, A. di M. **Governança Corporativa, Desempenho e valor da Empresa no Brasil.** São Paulo, 2002.
- SILVEIRA, A. di M. **Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil.** São Paulo, 2004.
- SANTOS, J. F. dos; LEAL, R. P. C. **Práticas de governança em empresas familiares não listadas de capital aberto.** In: Encontro Brasileiro de Finanças, 7, 2007, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: SBFIn, 2007.
- SCHULZE, W. S., LUBATKIN, M. H., DINO, R. N. **Toward a theory of agency and altruism in family firms.** Journal of Business Venturing, 18(4), 473-490, 2003.
- SCHULZE, W. S., LUBATKIN, M. H., & Dino, R. N., BUCHHOLTZ, A. K. **Agency relationships in family firms: theory and evidence.** Organization Science, 12(2) 99-116, 2001.
- SCHULZE, B., KELLERMANNNS, F. W. **Reifying socioemotional wealth.** Entrepreneurship Theory & Practice, 39 (3), 447-459, 2015.
- SILVA, A., J, MUNIZ, R. M. **Sucessão, poder e confiança: Um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba.** RAUSP-Revista de Administração, 41(1), 107-117, 2006.
- STAVROU, W. **Sucession in family business: exploring the effects of demographic factors on offspring intention to join and take over the business.** Journal of Small Business Management, 1999.
- LEAL, Ricardo P.C.; CARVALHAL DA SILVA, André L. **Corporate governance and value in Brazil (and in Chile).** In: Chong, Alberto; LOPEZ-DE-SILANES, FLORENCIO (Orgs.), investor protection and corporate governance – firm level evidence across Latin America, p. 213-287, Stanford University Press, 2007.
- SCIASCIA, Salvatore; MAZZOLA, Pietro; KELLERMANNNS, Franz W. **Family management and profitability in private family-owned firms: introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective.** Journal of Family Business Strategy, 2014.
- SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. **A survey of corporate governance.** The Journal of Finance, 1997.
- SILVA, A., Junior, SILVA, P. D. O. M da, SILVA, A. R. L da. **Sistemas de valores e implicações na governança corporativa em um grupo empresarial familiar.** Organizações & Sociedade, 20(65), 239-260, 2013.

SIRMON, D. G., HITT, M. A. **Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms.** Entrepreneurship Theory and Practice, 27(4), 339-358, 2003.

STEIER, Lloyd P; CHRISMAN, James J; CHUA, Jess H. **Governance challenges in family business and business families.** Entrepreneurship Theory and Practice, 2015.

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

TAGIURI, R.; DAVIS, John A. **“Bivalent Attributes of the Family Firm”** [1982]. Family Business Review, vol. IX, n. 2, PP. 199-208, 1996.

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

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

ZINGALES, Luigi. **Corporate Governance.** The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law, 1998.

WARD, John. **The role of the board in family business strategy.** Family Business Know-How; 2002.

WAIANDT, C., DAVEL, E. **Organizações, representações e sincretismo: A experiência de uma empresa familiar que enfrenta mudanças e sucessões de gestão.** Revista de Administração Contemporânea, 12(2), 369-394, 2008.

WEISHAAPT, M. **Family Business Style.** Family Business, 2017..

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO FERRAMENTAS DE MÉTRICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA IBGC (2019)

### Métrica de Governança Corporativa



Prezado(a),

#### **Obrigado por seu interesse na Métrica de Governança Corporativa!**

A Métrica de Governança Corporativa (Métrica) é um instrumento de autoavaliação de práticas de governança para as empresas de capital fechado, que visa a estimulá-las a uma constante reflexão sobre seu estágio de maturidade nesse tema.

Após preencher o formulário, a empresa receberá, automaticamente, um relatório de autoavaliação com o comparativo de seu desempenho em relação a um benchmark de práticas e também em relação às demais empresas participantes.

A ferramenta permitirá, ainda, que o IBGC construa uma ampla base de dados sobre a governança das empresas brasileiras, podendo direcionar melhor sua atuação em função das características identificadas.

Ao utilizar esta ferramenta, o usuário entende que:

- Deve fornecer informações completas e verdadeiras para que o resultado da autoavaliação seja o mais acurado possível e a base de dados espelhe a realidade do nosso mercado;
- As informações individuais fornecidas pelo usuário não serão divulgadas a terceiros (salvo mediante autorização expressa da empresa);
- As informações fornecidas pelo usuário serão utilizadas apenas para fins de pesquisa, publicação ou demais atividades que contribuam para a melhoria da governança corporativa no Brasil, sempre preservando a confidencialidade dos resultados individuais de cada empresa;
- Para preservar o sigilo quanto ao nome das empresas e seus respondentes, qualquer estudo divulgado com base nos dados coletados por meio da ferramenta será sempre conduzido com base nos resultados agregados, e nunca nos individuais;
- A ferramenta está hospedada no *website* da SPHINX Brasil, empresa responsável pelo desenvolvimento da ferramenta, cujo contrato com o IBGC inclui cláusula de confidencialidade das informações inseridas no sistema;
- **O IBGC não autoriza ou licencia nenhuma pessoa ou empresa a utilizar a ferramenta mediante qualquer tipo de cobrança ou contratação de qualquer tipo de serviço. O uso da ferramenta é gratuito;**
- **O resultado da Métrica deve não ser entendido ou utilizado como se fosse um ranking, distinção, certificação, acreditação ou premiação fornecida pelo IBGC, uma vez que se trata de uma autoavaliação e seus resultados não são submetidos a uma verificação ou auditoria pelo IBGC ou por terceiro independente; e**
- **Os resultados da Métrica não devem ser utilizados como peças publicitárias ou divulgados publicamente em qualquer tipo de mídia.**

## Métrica de Governança Corporativa



Prezado(a),

Para auxiliar no preenchimento do questionário, seguem algumas instruções e recomendações:

- É importante que o responsável pelo preenchimento obtenha todas as informações necessárias para com os diversos responsáveis pela governança na empresa, como os administradores e os sócios, pois quanto maior a precisão nas respostas, mais rico e acurado será o relatório de *feedback*;
- Todas as questões possuem uma indicação de material de referência do IBGC no qual se podem encontrar mais informações sobre aquele tema, podendo ser o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa* do IBGC (Código IBGC), o *Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado* (Caderno 12) e, para as empresas de controle familiar, *Caderno de Governança da Família Empresária* (Caderno 15). A referência é sempre apresentada no formato “Caderno 12: 4.3”, significando que o conteúdo relacionado à questão está disponível no item 4.3 do Caderno 12;
- Abaixo de algumas das questões são apresentadas as definições para algumas nomenclaturas e termos utilizados naquela pergunta;
- Após o preenchimento das questões referentes aos dados da empresa, será apresentado um Menu com as dimensões e os indicadores. É possível escolher quais indicadores responder primeiro, não havendo uma ordem preestabelecida. Mesmo após o preenchimento dos indicadores, é possível, caso queira, selecioná-los novamente e alterar as respostas.
- Caso a empresa não possua conselho de administração, ela deve responder o indicador Estrutura da dimensão Conselho informando que não possui conselho de administração. Ao fazer isso, os demais indicadores da dimensão conselho ficarão indisponíveis no Menu.
- É possível interromper o preenchimento e retomá-lo em outro momento, basta clicar no botão “Salvar & Sair”. Além disso, cada vez que você clicar no botão “Seguinte”, dentro dos indicadores, o sistema salvará automaticamente as respostas preenchidas até aquele ponto. Também é possível clicar no botão “Salvar & Ir para o Menu”. Não utilize os botões avançar, voltar e atualizar do seu navegador, pois as respostas poderão ser perdidas;
- Após um longo período de inatividade na plataforma, o usuário é desconectado e as respostas da página que você estava respondendo poderão ser perdidas, por isso sugerimos sempre salvar as respostas;
- Depois de preencher todos os indicadores, o sistema disponibilizará o botão “Concluir o questionário”. Antes de concluir, é recomendável verificar se todos os indicadores foram preenchidos adequadamente;
- Após clicar no botão “Concluir o questionário”, o relatório de avaliação da empresa estará disponível na opção “Relatório de autoavaliação”, que se encontra no lado esquerdo da tela.

## Métrica de Governança Corporativa



### DADOS DA EMPRESA

#### Porte (Faturamento anual 2017)

- Pequena empresa (Até R\$ 20 milhões)
- Média empresa (Acima de R\$ 20 milhões até R\$ 100 milhões)
- Média-grande empresa (Acima de R\$ 100 milhões até R\$ 400 milhões)
- Grande empresa (Acima de R\$ 400 milhões)

#### Número de colaboradores (em 31 de dezembro de 2017)

colaboradores

#### A empresa é associada ao IBGC?

#### Qual o setor econômico da empresa?

- Primário (Agricultura, Pecuária, Extrativismo Mineral e Vegetal, Pesca, etc.)
- Secundário (Indústria)
- Terciário (Comércio e Serviços)

#### Como a empresa se classifica?

- Empresa / sociedade operacional (sua atividade é destinada a operação de alguma atividade econômica)
- Holding pura (sua atividade é destinada exclusivamente a participação no capital de outras sociedades)
- Holding mista (além da participação no capital de outras sociedades, ela opera em alguma atividade econômica)

#### Qual o principal ramo de atividade da empresa?

#### Caracterização do tipo jurídico:

#### Caracterização do controle societário:

- Estatal (governo concentra a maior parte do direito de controle)
- Familiar / multifamiliar (uma ou mais famílias que concentram a maior parte do direito de controle)
- Pulverizado (maior acionista com menos de 20% do capital total e um mínimo de 50 sócios)
- Subsidiária (direito de controle é exercido por outra empresa)
- Compartilhado (poucos sócios concentram a maior parte do direito de controle)

#### O presidente do conselho de administração ou consultivo faz parte da família controladora?

- Não
- Sim
- Não há conselho de administração ou consultivo

## Métrica de Governança Corporativa

**IBGC**  
Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

### Qual(is) geração(ões) da família está(ão) no conselho de administração ou consultivo?

- Não há conselho de administração ou consultivo
- 1º
- 2º
- 3º
- 4º
- Nenhuma
- Outro

Quais?

### Qual(is) geração(ões) da família está(ão) na diretoria executiva da empresa?

- 1º
- 2º
- 3º
- 4º
- Nenhuma
- Outro

Quais?

### Qual(is) geração(ões) da família possui(em) participação societária no negócio?

- 1º
- 2º
- 3º
- 4º
- Nenhuma
- Outro

Quais?

### O fundador ainda atua na empresa?

- Não
- Sim, no conselho de administração ou consultivo
- Sim, na diretoria
- Sim, no conselho de administração ou consultivo e na diretoria

## Métrica de Governança Corporativa

### Sócios

#### Indicador: Assembleia / Reunião de Sócios

##### 1. Com relação às ações ou cotas da empresa, assinale todas as alternativas que se apliquem:

Referência: Código IBGC: 1.1 , 1.2, 1.7/ Caderno 12: 4.6, 4.8

- Todas as ações têm direito a voto
- Todas as ações têm direito a voto ao menos nas matérias relevantes
- Todas as ações garantem participação proporcional nos resultados econômicos
- Há previsão de tratamento equitativo para todos os acionistas em caso de transferência de controle (tag along 1)
- Nenhuma das anteriores

1 - Ter direito de venda das ações nas mesmas condições do grupo de controle, em processos de transferência do controle acionário da companhia (Caderno 12, p.34).

##### 2. Com relação às assembleias /reuniões de sócios, assinale todas as alternativas que se apliquem:

Referência: Código IBGC: 1.6 / Caderno 12: 4.3

- A convocação ocorre com, no mínimo, 30 dias de antecedência à assembleia / reunião de sócios
- Em conjunto com a convocação para a assembleia / reunião de sócios, são encaminhados a pauta e os documentos necessários para as deliberações
- Disponibilizam-se meios para o voto não presencial (procuração ou votação a distância)
- O presidente do conselho participa das assembleias / reuniões de sócios
- Os demais conselheiros participam das assembleias / reuniões de sócios
- O diretor-presidente participa das assembleias / reuniões de sócios
- Os demais diretores participam das assembleias / reuniões de sócios
- Nenhuma das anteriores

#### Indicador: Formalização da Governança Corporativa

##### 3. O estatuto / contrato social contempla (assinale todas as alternativas que se apliquem):

Referência: Código IBGC: 1.2

- Mecanismos para o tratamento de situações de conflito de interesses (1) nas assembleias / reuniões de sócios
- Mecanismos para resolução de conflitos por meio de mediação (2)
- Mecanismos para resolução de conflitos por meio de arbitragem (3)
- Mecanismo formais para coibir o uso indevido dos ativos ou recursos da empresa pelos sócios e/ou administradores
- Critérios para a destinação dos lucros / pagamento de dividendos
- Quórum qualificado para a tomada de decisões relevantes pelos sócios
- Metodologia de avaliação e da forma de pagamento aos sócios em caso de venda de participação, ou saída, de sócio
- Previsão de direito de preferência (4) em caso de transferência de controle
- Nenhuma das anteriores

1 - Há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da organização. (Código IBGC, p25).

2 - Mediação é um processo privado de resolução de disputas em que um terceiro, denominado "neutro" ou "mediador", ajuda na discussão entre as partes e facilita a tomada de decisão (Caderno 12, p.39).

3 - Arbitragem é um processo privado em que as partes em litígio concordam em submeter a decisão a um árbitro ou a um painel de arbitragem, selecionado entre especialistas de reconhecida competência e imparcialidade (Caderno 12, p.39).

4 - Direito que garante aos atuais sócios a preferência na aquisição de ações ou cotas dos demais sócios que desejem se desfazer parcial ou totalmente de sua participação societária, bem como nas situações de exclusão ou falecimento de sócio (Caderno 12, p.38).

## Métrica de Governança Corporativa



### 4. Sua empresa possui acordo de sócios (1) / acionistas?

Referência: Código IBGC: 1.5 / Caderno 12: 4.9

1 - Documento que regula os direitos e obrigações entre sócios/acionistas sobre questões como: compra e venda de ações pelos signatários; preferência para adquirir as participações dos demais sócios; exercício do direito a voto e poder de controle nas assembleias (Código IBGC, p28).

#### 4.1. Com relação ao acordo, assinale todas as alternativas que se apliquem:

Referência: Código IBGC: 1.5 / Caderno 12: 4.9

- Não prevê que os sócios signatários do acordo definam previamente à reunião de conselho como os conselheiros indicados por eles deverão votar (ou empresa não possui conselho de administração)
- Este acordo é de conhecimento de todos os sócios (mesmo os minoritários)
- Todos os sócios são signatários do acordo
- Nenhuma das anteriores

#### 5. O estatuto / contrato social e/ou o acordo de sócios / acionistas preveem a indicação de algum diretor ou do diretor presidente diretamente pelos sócios?

Referência: Código IBGC: 1.5, 3.2 / Caderno 12: 4.9

- Não
- Sim
- Sim, pois não há conselho de administração

## Métrica de Governança Corporativa

### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO / CONSULTIVO

#### Indicador: Estrutura do Conselho de Administração

##### 6. A empresa possui:

Referência: Código IBGC: 2.1, 2.18 / Caderno 12: 5.1

- Conselho de administração estatutário
- Conselho consultivo ou conselho de administração não estatutário
- Nenhuma das anteriores

##### 7. Considerando os membros efetivos do conselho, indique nos campos abaixo:

Referência: Código IBGC: 2.2 / Caderno 12: 5.2.1

a) Quantidade total de membros efetivos do conselho (os suplentes, se existirem, não deverão ser contabilizados)

b) Quantidade total de mulheres no conselho (as suplentes, se existirem, não deverão ser contabilizadas)

**Atenção: a quantidade de conselheiras não pode ser maior que o total de membros efetivos!**

##### 8. Dentre os ... membros efetivos do conselho, indique nos campos abaixo quantos são classificados como independentes, externos ou internos:

Referência: Código IBGC: 2.4 / Caderno 12: 5.2.1

a) Conselheiros independentes

b) Conselheiros externos

c) Conselheiros internos

**Atenção: a quantidade, INDEPENDENTES + EXTERNOS + INTERNOS, não pode ultrapassar o número total de membros efetivos do conselho.**

Para responder considere as seguintes definições

- *Conselheiros internos: conselheiros que ocupam posição de diretores ou que são empregados da organização;*
- *Conselheiros externos: conselheiros sem vínculo atual comercial, empregatício ou de direção com a organização, mas que não são independentes, tais como ex-diretores e ex-empregados, advogados e consultores que prestam serviços à empresa, sócios ou empregados do grupo controlador, de controladas ou de empresas do mesmo grupo econômico e seus parentes próximos e gestores de fundos com participação relevante;*
- *Conselheiros independentes: conselheiros externos que não possuem relações familiares, de negócio, ou de qualquer outro tipo com sócios com participação relevante, grupos controladores, executivos, prestadores de serviços ou entidades sem fins lucrativos que influenciem ou possam influenciar, de forma significativa, seus julgamentos, opiniões, decisões ou comprometer suas ações no melhor interesse da organização.*

#### Indicador: Dinâmica e Atribuições do Conselho de Administração

##### 9. Os cargos de presidente do conselho e diretor-presidente são ocupados por profissionais diferentes?

Referência: Código IBGC: 2.8.2 / Caderno 12: 5.2.1.4

##### 10. O código de conduta e/ou o regimento interno do conselho apresentam medidas específicas a serem adotadas em situações de conflito de interesses no âmbito do conselho?

Referência: Código IBGC: 2.19, 5.1 / Caderno 12: 7.1, 7.2

Caso os documentos não existam, assinale a alternativa "Não"

## Métrica de Governança Corporativa



**10.1. Essas medidas preveem que a pessoa envolvida (assinale todas as alternativas que se apliquem):**

Referência: Código IBGC: 2.19, 5.1 / Caderno 12: 7.1, 7.2

- Acuse o conflito
- Afaste-se das discussões
- Afaste-se das deliberações
- Nenhuma das anteriores

**11. Há um profissional ou área responsável pela secretaria de governança da empresa (1)?**

Referência: Código IBGC: 2.22 / Caderno 12: 5.2.2.3

*1 - Órgão /profissional responsável pelo apoio direto às atividades do conselho de administração e demais órgãos e agentes de governança, com atuação relevante na articulação entre estes e na proposição e/ou implementação de melhores práticas de governança na organização. (IBGC. Glossário do Cadernos Boas Práticas para secretaria de governança. São Paulo: IBGC, 2015.).*

**12. Com relação ao conselho, assinale todas as alternativas que se apliquem:**

Referência: Código IBGC: 2.23, 2.23.3.3 / Caderno 12: 5.1, 5.2.1.3

- Possui um calendário anual definido com as datas das reuniões ordinárias
- Realiza sessões exclusivas, ou seja, apenas com os conselheiros externos e independentes e sem a presença dos executivos e demais convidados
- Possui um calendário anual de temas (calendário que indique, para cada reunião, previsão de temas a serem debatidos)
- Nenhuma das anteriores

**13. O conselho possui regimento interno formalizado?**

Referência: Código IBGC: 2.19 / Caderno 12: 5.2.2.2

**14. O conselho realiza, ao menos anualmente, uma avaliação formal do diretor-presidente?**

Referência: Código IBGC: 2.11 / Caderno 12: 5.2.2.1

**14.1. Nesse caso, ela contempla (assinale todas as alternativas que se apliquem):**

Referência: Código IBGC: 2.11 / Caderno 12: 5.2.2.1

- Metas financeiras
- Metas não financeiras (sociais, ambientais, etc.)
- Aspectos comportamentais (liderança, proatividade, engajamento, etc.)
- Aspectos de conduta (comportamento ético)
- Nenhuma das anteriores

**14.2. Nesse caso, o conselho elaborou um plano de ação para o diretor-presidente com base nos resultados da avaliação?**

Referência: Código IBGC: 2.11 / Caderno 12: 5.2.2.1

**15. O conselho possui um plano de sucessão formal para o diretor-presidente?**

Referência: Código IBGC: 2.12 / Caderno 12: 5.3

## Métrica de Governança Corporativa



**16. Qual foi o processo de seleção / sucessão do diretor-presidente da empresa? (Assinale todas as alternativas que se aplicarem)**

Referência: Código IBGC: 2.12 / Caderno 12: 5.3

- O presidente foi indicado pelo sócio controlador
- O conselho (se existente) liderou o processo de escolha do diretor-presidente
- A empresa possuía um plano formal de sucessão, com nomes dos possíveis sucessores, os quais foram considerados durante o processo de escolha
- Ainda não houve sucessão do diretor-presidente desde a fundação
- Nenhuma das anteriores

**17. Com que frequência os seguintes temas são debatidos nas reuniões do conselho de administração?**

Referência: Código IBGC: 2.1 / Caderno 12

	Muito frequente	Frequente	Pouco frequente	Nunca
Estratégia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequação da estrutura de capital (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Supervisão da gestão de riscos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequação da estrutura de governança corporativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequação dos controles internos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanhamento das questões-chave de recursos humanos (avaliação, sucessão, remuneração, talentos, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompanhamento da efetividade do código de conduta e canal de denúncias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adequação do sistema de compliance (conformidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoramento da diretoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoramento da execução da estratégia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoramento da aplicação das políticas corporativas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoramento do desempenho financeiro e operacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1 - Forma pela qual uma empresa financia suas operações, utilizando recursos financeiros próprios (acionistas / caixa) e/ou capital de terceiros (credores).

### Indicador: Avaliação e Remuneração do Conselho de Administração

**18. Há processo de avaliação formal do conselho? (Assinale todas as alternativas que se aplicarem)**

Referência: Código IBGC: 2.10 / Caderno 12: 5.2.1.5

- Não
- Sim, do conselho como colegiado
- Sim, dos conselheiros individualmente

**18.1. Nesse caso, com que frequência a avaliação é realizada?**

Referência: Código IBGC: 2.10 / Caderno 12: 5.2.1.5

Anualmente	Bienalmente	Outra
------------	-------------	-------

**18.2. Nesse caso, o conselho elaborou um plano de ação com base nos resultados da avaliação?**

Referência: Código IBGC: 2.10 / Caderno 12: 5.2.1.5

Não	Sim
-----	-----

## Métrica de Governança Corporativa

**19. Há remuneração variável (ações, opções, participação nos resultados, etc.) para os conselheiros?**

Referência: Código IBGC: 2.16 / Caderno 12: 5.2.1.6



**19.1. Nesse caso, ela é oferecida:**

Referência: Código IBGC: 2.16 / Caderno 12: 5.2.1.6

- Para todos os conselheiros
- Apenas para os conselheiros ligados ao grupo ou sócio controlador

**19.2. Nesse caso, os indicadores para definição de remuneração variável incluem aspectos:**

Referência: Código IBGC: 2.16 / Caderno 12: 5.2.1.6

- Financeiros
- Não financeiros (sociais, ambientais, etc.)
- Nenhuma das anteriores

### Indicador: Comitês do Conselho de Administração

**20. A empresa possui comitê de auditoria (não se refere a conselho fiscal cumprindo papel de comitê de auditoria)?**

Referência: Código IBGC: 2.21, 4.1 / Caderno 12: 6.3.3




**20.1. Há reporte frequente das atividades do comitê de auditoria ao conselho?**

Referência: Código IBGC: 2.21, 4.1 / Caderno 12: 6.3.3



**20.2. Há reuniões frequentes entre o comitê de auditoria e os auditores independentes?**

Referência: Código IBGC: 4.3.2

- Não
- Não, pois não há auditoria independente
- Sim

**21. Há outros comitês no conselho?**

Referência: Código IBGC: 2.20 / Caderno 12: 5.1.2



Quais?

**22. O funcionamento dos comitês do conselho é regulamentado em regimentos internos?**

Referência: Código IBGC: 2.19

## Métrica de Governança Corporativa

### DIRETORIA

#### Indicador: Dinâmica e Atribuições da Diretoria

#### 23. Há políticas e procedimentos formais de gerenciamento de riscos?

Referência: Código IBGC: 4.5, 3.1

- Não
- Sim
- Sim, aprovados pelo conselho (se existente)

#### 23.1. Nesse caso, essas políticas ou procedimentos preveem (assinale todas as alternativas que se apliquem):

Referência: Código IBGC: 4.5, 3.1

- Avaliação dos riscos financeiros
- Avaliação dos riscos não financeiros (ambiental, social e governança)
- Reporte formal e periódico ao conselho (se existente, ou então à assembleia / reunião de sócios)
- Nenhuma das anteriores

#### 23.2. A diretoria reporta formal e periodicamente ao conselho (se existente, ou então à assembleia / reunião de sócios) questões relacionadas ao gerenciamento de riscos?

Referência: Código IBGC: 4.5, 3.1

- Não
- Sim, ao conselho
- Sim, à assembléia, pois não há conselho

#### 24. Os controles internos (1) são avaliados ao menos anualmente pela diretoria?

Referência: Código IBGC: 3.1, 4.5 / Caderno 12: 6.2

Não  Sim

1 - É um processo efetuado por órgãos da governança corporativa, gestão e outros profissionais, que busca garantir segurança razoável no alcance dos objetivos relacionados a operação do negócio, divulgação das informações e compliance (conformidade). (Tradução livre de COSO, 2013)

#### 25. A empresa possui código de conduta / ética?

Referência: Código 5.1 / Caderno 12: 7.1

Não  Sim

#### 25.1. Com relação ao código de conduta / ética, a diretoria (assinale todas as alternativas que se apliquem):

Referência: Código 5.1 / Caderno 12: 7.1

- Possui mecanismos formais de acompanhamento e monitoramento
- Presta contas das ocorrências periodicamente ao conselho (se existente, ou então à assembleia / reunião de sócios)
- Realiza divulgações periódicas sobre o documento para todos os funcionários
- Realiza divulgações periódicas sobre o documento para as demais partes interessadas
- Realiza treinamentos periódicos sobre o documento para todos os funcionários
- Realiza treinamentos periódicos sobre o documento para as demais partes interessadas
- Nenhuma das anteriores

#### 26. Qual foi o processo de seleção dos diretores da empresa? (Assinale todas as alternativas que se apliquem)

Referência: Código IBGC: 1.5, 2.12, 3.2 / Caderno 12: 4.9

- Foram nomeados diretamente pelos sócios ou grupo de sócios e não pelo diretor presidente, para posterior ratificação do conselho
- Foram indicados pelo diretor-presidente, para posterior ratificação do conselho (se existente)
- A empresa possuía um plano formal de sucessão, com nomes dos possíveis sucessores, os quais foram considerados durante o processo de escolha
- Nenhuma das anteriores

## Métrica de Governança Corporativa

### Indicador: Avaliação e Remuneração da Diretoria

**27. Há uma avaliação formal, no mínimo anual, dos diretores pelo diretor-presidente?**

Referência: Código IBGC: 3.6

Não

Sim

**27.1. Nesse caso, essa avaliação contempla (assinale todas as alternativas que se aplicarem):**

Referência: Código IBGC: 3.6

- Metas financeiras
- Metas não financeiras
- Aspectos comportamentais
- Aspectos de conduta
- Nenhuma das anteriores

**27.2. Nesse caso, o diretor-presidente elaborou um plano de ação para os diretores com base nos resultados da avaliação?**

Referência: Código IBGC: 3.6

Não

Sim

**27.3. Nesse caso, o diretor-presidente levou ao conhecimento do conselho (se existente, ou então à assembleia / reunião de sócios) os resultados da avaliação dos demais executivos?**

Referência: Código IBGC: 3.6

Não

Sim

**28. A remuneração dos diretores é formulada pelo conselho (se existente) e aprovada pela assembleia de sócios?**

Referência: Código IBGC: 3.7 / Caderno 12: 4.7.2

Não

Sim

**29. Há remuneração variável (ações / cotas, participação nos resultados, etc.) para os diretores?**

Referência: Código IBGC: 3.7 / Caderno 12: 4.7.2

- Não
- Sim, para todos
- Sim, apenas para os vinculados ao grupo de controle

**29.1. Nesse caso, ela está vinculada a indicadores, métricas e prazos diferentes dos do conselho?**

Referência: Código IBGC: 3.7 / Caderno 12: 4.7.2

- Sim
- Não, pois não há conselho
- Não, pois não há remuneração variável para o conselho
- Não, os indicadores, métricas e prazos são iguais para conselho e diretoria

**29.2. Nesse caso, os indicadores para definição de remuneração variável incluem aspectos:**

Referência: Código IBGC: 3.7 / Caderno 12: 4.7.2

- Financeiros
- Não financeiros (sociais, ambientais, etc.)
- Nenhuma das anteriores

## Métrica de Governança Corporativa



### Indicador: Transparência

**30. A empresa disponibiliza informações institucionais e de governança (assinale todas as alternativas que se apliquem):**

**Referência: Código IBGC: 3.4 / Caderno 12: 4.2**

- Não
- Sim, no relatório anual ou de sustentabilidade
- Sim, no website

**30.1. A empresa divulga publicamente quais das seguintes informações (assinale todas as alternativas que se apliquem):**

**Referência: Código IBGC: 3.4 / Caderno 12: 4.2**

- Demonstrações financeiras
- Parecer do auditor independente
- Não financeiras (questões sociais e ambientais)
- De governança
- De estratégia
- De riscos
- Sobre composição societária
- Sobre princípios e valores
- Estrutura do conselho (se existente)
- Estrutura de diretoria
- Canal de denúncias
- Estatuto / contrato social
- Nenhuma das anteriores

## Métrica de Governança Corporativa

### ÓRGÃOS DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE

#### Indicador: Auditoria Independente

**31. Há uma empresa contratada para a auditoria independente das demonstrações financeiras?**

Referência: Código IBGC: 4.3 / Caderno 12: 6.3

Não

Sim

**31.1. Com relação à auditoria independente (assinale todas as alternativas que se apliquem):**

Referência: Código IBGC: 4.3 / Caderno 12: 6.3

- É escolhida diretamente pelo conselho (se existente, ou então à assembleia / reunião de sócios)
- Reporta-se diretamente ao conselho (se existente) ou aos sócios
- Verifica os sistemas de controles internos da organização
- É contratada por período definido
- Sua recontração está formalmente condicionada à avaliação de desempenho e de independência
- Participa das assembleias para apresentação dos resultados e esclarecimento de dúvidas
- Nenhuma das anteriores

**32. Houve a emissão de parecer / relatório de auditoria com ênfase, ressalva ou adverso em ao menos um dos últimos 3 anos?**

Referência: Código IBGC: 4.3 / Caderno 12: 6.3

- Não
- Sim, com ênfase
- Sim, com ressalva ou adverso

**33. Alguma política da empresa**

Referência: Código IBGC: 4.3 / Caderno 12: 6.3

- Impede a contratação dos mesmos auditores das demonstrações financeiras para a prestação de outros serviços
- Exige a aprovação do conselho (se existente) ou dos sócios para a contratação de serviços extra-auditoria (tais como consultorias, assessorias, auditoria interna, asseguração) por parte da empresa de auditoria contratada
- Nenhuma das anteriores

#### Indicador: Conselho Fiscal

**34. A empresa possui conselho fiscal instalado?**

Referência: Código IBGC: 4.2 / Caderno 12: 6.3.4

- Não
- Sim, a pedido de sócios
- Sim, em caráter permanente

**34.1. A maioria dos membros foi eleita pelos sócios não controladores:**

Referência: Código IBGC: 4.2 / Caderno 12: 6.3.4

Não

Sim

#### Indicador: Riscos, Controles e Compliance

**35. Foram reportadas pelos auditores independentes, em ao menos um dos últimos 3 anos, deficiências significativas nos controles internos da empresa?**

Referência: Código IBGC: 4.3

- Não
- Não houve auditoria independente nos últimos 3 anos
- Sim

## Métrica de Governança Corporativa



**36. A empresa possui um programa formalizado de *compliance*?**

Referência: Código IBGC: 4.5

**37. Há um profissional ou área responsável pelas questões de conformidade / *compliance*?**

Referência: Código IBGC: 4.5

- Não
- Sim, profissional
- Sim, área

**38. A auditoria interna se reporta (assinale todas as alternativas que se apliquem):**

Referência: Código IBGC: 2.25.4, 4.4 / Caderno 12: 5.2.3.4, 6.3.2

- Não há auditoria interna
- Ao conselho (se existente)
- Ao comitê de auditoria (se existente)
- Ao diretor-presidente
- Ao diretor financeiro
- A outro nível hierárquico

Quais?

## Métrica de Governança Corporativa



### CONDUTA E CONFLITOS DE INTERESSES

#### Indicador: Código de Conduta

**39. Com relação ao código de conduta da empresa, assinale todas as alternativas que se apliquem:**

**Referência: Código IBGC: 3.5, 5.1, 5.3 / Caderno 12: 7.1**

- Não há código de conduta
- Foi aprovado pelo conselho (se existente) ou pelos sócios
- Está divulgado no website da empresa
- Aplica-se a todas as suas partes interessadas (stakeholders – administradores, sócios, funcionários, fornecedores e demais partes interessadas)
- Exige adesão formal dos funcionários contratados
- Exige que os funcionários confirmem adesão quando de eventuais alterações
- Prevê medidas específicas a serem adotadas em situações de conflito de interesses
- Prevê mecanismos para a apuração e eventual proposição de medidas corretivas e punitivas em casos de descumprimento do código

**40. Com relação ao canal de denúncias (assinale todas as alternativas que se apliquem):**

**Referência: Código IBGC: 5.2 / Caderno 12: 7.1**

- Não há canal de denúncias
- Garante sigilo e confidencialidade das denúncias e denunciantes
- É acompanhado formal e periodicamente pelo conselho (se existente) ou por outra instância em relação ao processamento das denúncias recebidas
- As denúncias são colhidas por empresa externa independente

**41. A empresa possui comitê de conduta / ética?**

**Referência: Código IBGC: 5.3**

**41.1. Com relação ao comitê de conduta / ética, ele é responsável por (assinale todas as alternativas que se apliquem):**

**Referência: Código IBGC: 5.3**

- Analisar todas as manifestações recebidas pelo canal de denúncias
- Propor recomendações para a deliberação da diretoria e do conselho em relação às ocorrências apuradas
- Disseminação e treinamento sobre o código
- Revisar e atualizar o código
- Nenhuma das anteriores

#### Indicador: Formalização da Governança Corporativa

**42. A empresa possui quais das seguintes políticas, formalmente aprovadas pelo conselho (se existente) ou pelos sócios? (Assinale todas as alternativas as que se apliquem):**

**Referência: Código IBGC: 5.9, 5.10, 3.1, 3.4.1, 5.5 / Caderno 12: 7.4, 7.5, 7.2.1**

- Política de contribuições e doações
- Política de prevenção e detecção de atos de natureza ilícita
- Política de alçadas de decisão (ou previsão estatutária sobre esse tema)
- Política de comunicação com partes interessadas
- Política de transações entre partes relacionadas (ou previsão estatutária sobre esse tema)
- Nenhuma das anteriores

**43. Há reporte periódico da diretoria ao conselho (se existente) ou aos sócios sobre a aplicação ou ocorrências em relação a essas políticas?**

**Referência: Código IBGC: 5.9, 5.10, 3.1, 3.4.1, 5.5 / Caderno 12: 7.4, 7.5, 7.2.1**

## Métrica de Governança Corporativa



### Indicador: Transações entre Partes Relacionadas

**44. A política de transação entre partes relacionadas (assinale todas as alternativas que se apliquem):**

**Referência: Código IBGC: 5.5 / Caderno 12: 7.2.1**

- Não há política de transações entre partes relacionadas
- Exige a identificação de possíveis alternativas no mercado
- Exige sua aprovação pelo conselho (se existente) ou pelos sócios sem a participação da parte conflitada
- Exige a contratação de laudos de avaliação independentes (para as transações relevantes)
- Exige a aprovação da transação pela assembleia a partir de certo limite definido pela política
- Exige a divulgação completa das transações para todos os sócios

**45. O estatuto ou alguma política corporativa proíbem empréstimos e garantias em favor do controlador, administrador e partes relacionadas?**

**Referência: Código IBGC: 5.5 / Caderno 12: 7.2.1**

## Métrica de Governança Corporativa

### EMPRESAS FAMILIARES

**46. Existem regras claras para a contratação de familiares na empresa?**

Referência: Caderno 15: 6.2, 6.5 / Caderno 12: 4.13

Não

Sim

**47. A família possui conselho de família ou outro fórum familiar?**

Referência: Caderno 15: 5.2 / Caderno 12: 4.13

- Não  
 Sim, conselho de família  
 Outro

**Especifique:**

**48. A família possui protocolo ou constituição familiar?**

Referência: Caderno 15: 5.2, 6.5 / Caderno 12: 4.13

Não

Sim

**49. A empresa e / ou a família possuem documento que discipline relação família e negócios?**

Referência: Caderno 15: 5.2, 6.5 / Caderno 12: 4.9

- Não  
 Sim, acordo de sócios e/ou protocolo ou constituição familiar  
 Sim, outro documento

**Especifique:**

**50. A família possui comitê de sócios ou outro fórum de proprietários com a função de direcionar a participação dos sócios familiares nas assembleias / reuniões de sócios?**

Referência: Caderno 15: 5.4

- Não  
 Sim, comitê de sócios  
 Sim, outro fórum

**Especifique:**

**51. Há plano de sucessão para os familiares que ocupam cargos-chave na gestão?**

Referência: Caderno 15: 4.8 / Caderno 12: 5.3

- Não  
 Sim, para todos  
 Sim, para alguns

**Especifique:**

## ANEXO B – QUESTIONÁRIO MODELO TRIDIMENSIONAL

Na análise do modelo tridimensional, no estágio da empresa, foi seguido os indicadores de Lester et al., (2003) para analisar os diferentes aspectos do atual estágio empresa. As questões abordadas para essa mensuração também foram úteis como roteiro para a entrevistas. Esse roteiro permitiu mais profundidade nas questões da gestão e governança da companhia através da abordagem de questões como o processo decisório, processamento de informações, procedimentos operacionais, relacionamento hierárquico, distribuição de poder e estrutura organizacional.

A escala utilizada é tipo *Likert* de 5 pontos, sendo 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente. Esta pontuação permite classificar a empresa nos estágios de nascimento, crescimento, maturidade, declínio e rejuvenescimento.

Tabela 122 - Indicadores de mensuração do estágio do ciclo de vida da empresa

Estágios	Itens
Nascimento	Nossa organização é pequena em tamanho, quando comparada com nossos concorrentes.
	O poder decisório da organização está nas mãos do fundador da empresa.
	A estrutura organizacional da empresa pode ser considerada simples.
	O processamento de informações na empresa pode ser descrito como simples, no estilo boca a boca.
Crescimento	O poder decisório da organização é dividido entre muitos donos e investidores.
	Na organização, temos várias especializações (contadores, engenheiros etc.) e, com isso, tornamo-nos diferenciados.
	O processamento das informações pode ser descrito como monitorador de desempenho e facilitador de comunicação entre os departamentos.
	A maioria das decisões da empresa é tomada por grupos de gestores de nível intermediário que utilizam alguma sistemática que ainda é bem superficial.
Maturidade	Como empresa, somos maiores do que a maioria dos nossos concorrentes, mas não tão grandes como deveríamos ser.
	O poder decisório da organização está nas mãos de grande número de acionistas.
	A estrutura organizacional da empresa está baseada nas visões departamental e funcional.
	O processamento de informações é sofisticado e necessário para a produção eficiente e para atingir os resultados requeridos.
Declínio	A estrutura organizacional da empresa é centralizada com poucos sistemas de controle.
	O processamento de informações não é muito sofisticado.
	O processamento de informações é utilizado de maneira não plena.
	O processo decisório é centralizado na alta administração e considerado não muito complexo.
Rejuvenescimento	Somos uma organização com diretores e acionistas.
	A estrutura organizacional da empresa é formalizada.
	A estrutura organizacional da empresa é divisional ou matricial com sofisticado sistema de controle.
	O processamento de informações é muito complexo e utilizado na coordenação de diversas atividades para melhor servir aos mercados.

Fonte: Lester et al., 2003

## ANEXO C – QUESTIONÁRIO F-PEC

O modelo F-PEC (ASTRACHAN et al., 2002) é utilizado com o objetivo de identificar as características das empresas a partir de três dimensões - o poder, a experiência e a cultura, conforme segue variáveis e métricas abaixo:

Tabela 13 - Indicadores de Mensuração do Modelo F-PEC.

Variáveis	Itens	Métrica
<b>PODER</b>		
P1 - Percentual de capital	Percentual de controle por parte dos membros da família em termos de participação acionária.	% da família no capital;
P2 - Envolvimento da família	Número de membros do conselho de gestão que são da família; número de membros do conselho de administração que não são da família;	Membros da família (de 0% a 100%) no conselho de gestão; membros (de 0% a 100%) de membros que não são da família no conselho de administração;
<b>EXPERIÊNCIA</b>		
E1 - Gerações	Há quantas gerações a empresa pertence à família.	1ª geração = 0; 2ª geração = 0,5; 3ª geração = 0,75; 4ª geração = 0,875; 5ª geração = 0,9375
E2 - Geração na gestão	Quais gerações gerenciam a empresa.	
E3 - Geração no Conselho	Quais gerações participam do conselho da empresa.	
<b>CULTURA</b>		
C1 - Influência	A família tem influência sobre o negócio da empresa.	(1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) nem concordo nem discordo; (4) concordo parcialmente; (5) concordo totalmente.
C2 - Valores família e empresa	Os valores dos membros da família são os mesmos da empresa.	
C3 - Dedicção	Os membros da família tem uma dedicação aos negócios superior ao que se esperaria.	

Fonte: Astrachan et al (2002).

## APÊNDICE – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

### 1. Entrevista com representante da propriedade:

- Quais são as relações e como são as interações entre os proprietários, os membros da família e os gestores?
- Há uma assembleia de sócios pelo menos uma vez ao ano? Com qual periodicidade? Se não, há algum outro formato de reunião/encontro dos sócios?
- Qual avaliação faz do atual nível de governança corporativa da empresa?
- Pensa em sucessão da propriedade no curto, médio ou longo prazo?
- Qual nível de influência da família nos negócios? Essa influência, quando é positiva e quando é negativa?
- O que pensa sobre a atual configuração da estrutura de propriedade, gestão e família? A influência da família, a profissionalização?

### 2. Entrevista com representante da família:

- Qual proximidade e relação com a empresa?
- Quais são as relações e como são as interações entre os proprietários, membros da família e os gestores?
- Há conselho de família? Se reúne com qual periodicidade? Há algum documento formal da família sobre alguma temática de governança corporativa? Protocolo familiar?
- Qual avaliação faz do atual nível de governança corporativa da empresa?

### 3. Entrevista com representante da gestão:

- Quais são as relações e como são as interações entre os proprietários, membros da família e os gestores?
- Como funciona hoje o processo de planejamento estratégico e monitoramento dos resultados da empresa?
- Há políticas e procedimentos formais de gerenciamento de riscos?
- Os controles internos são avaliados ao menos anualmente pela diretoria?
- Como foi o processo de seleção dos diretores da empresa?
- É feita uma avaliação formal dos diretores?
- Os diretores recebem remuneração variável? Quais são os indicadores utilizados para a definição da remuneração variável?
- Conhece o trabalho da auditoria independente? Que avaliação faz?