



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA

CARLOS EDUARDO BANDEIRA ARAÚJO

**MODELO-DIAGNÓSTICO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS FAMILIARES**

FORTALEZA
2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E
CONTROLADORIA

CARLOS EDUARDO BANDEIRA ARAÚJO

**MODELO-DIAGNÓSTICO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS FAMILIARES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre.

Área de Concentração: Gestão Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral.

FORTALEZA
2010

CARLOS EDUARDO BANDEIRA ARAÚJO

**MODELO-DIAGNÓSTICO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS FAMILIARES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre, na área de Concentração Gestão Organizacional.

_____ em _____ de _____ de _____.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Augusto César de Aquino Cabral, Dr.
Universidade Federal do Ceará – UFC
Orientador

Profa. Márcia Martins Mendes De Luca, Dra.
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof. Cleber José Cunha Dutra, Dr.
Universidade de Fortaleza - UNIFOR

Ao meu pai Manuel Rodrigues que ficará muito orgulhoso por mais uma etapa vencida.

A minha mãe Maria Carlinda, que certamente está muito orgulhosa, onde quer que ela esteja.

Aos meus filhos Tainá e Igor, minhas fontes de inspiração.

A minha esposa Michelle Cavalcante, eterna companheira que me suportou e ajudou nessa trajetória.

Ao meu irmão e eterno amigo, que está comigo sempre.

Aos meus amigos Maria José e Fábio Pinheiro, que foram absolutamente decisivos e sem o incentivo deles este trabalho não seria feito.

AGRADECIMENTOS

Ao vivenciar uma jornada de aprendizado, muita riqueza, sacrifícios e, sobretudo muita angústia, que é um Mestrado, várias pessoas nos ajudam das mais variadas formas. Algumas delas certamente têm consciência disso. Outras não têm a menor ideia da contribuição que deram. Assim, correndo o risco de deixar alguém de fora, quero aqui deixar um agradecimento especial a todas essas pessoas:

Em primeiro lugar, quero agradecer ao meu sócio Fábio Pinheiro e a sua esposa Maria José. Ambos os mestres, tinham a consciência do que representaria fazer o mestrado para o meu desenvolvimento. Mais do que me incentivar, insistiram, insistiram até que eu iniciasse a jornada. Tenho a mais absoluta convicção de que, sem essa insistência, este projeto simplesmente não existiria.

À minha esposa Michelle Cavalcante, que ficou comigo nos vários fins-de-semana de estudo, teve que lidar com minhas angústias e meu mau humor e foi companheira como sempre.

Ao meu pai, Manuel Rodrigues, minha eterna fonte de inspiração, pela pureza e doçura do seu jeito de ser e pela inesgotável cultura que possui. À minha mãe Maria Carlinda, de quem herdei a força necessária para concluir mais um projeto. Ao meu irmão e maior amigo de todas as horas, Celso Ricardo, que contribuiu com a sua torcida silenciosa e com o amor que sempre dedicou a mim.

Aos meus filhos, que nem sabem das vezes que tive que optar para não vê-los e assim poder evoluir no projeto.

Aos meus sócios Luciano e Fernando, que sei que sempre torceram para que eu concluísse mais essa etapa na minha vida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral e coordenador do PPAC, por sua dedicação como condutor do processo, por não desistir de mim e pela forma sempre firme e precisa com que se colocou, sempre com o objetivo de contribuir de forma decisiva para a consecução de um projeto de alto nível.

Aos Prof. Dra. Márcia Martins Mendes De Luca e Dr. Cleber José Cunha Dutra, pela participação e contribuições na banca examinadora.

Aos professores do Mestrado Profissional de Administração, pela riqueza a mim proporcionada de conteúdos e experiências.

Aos amigos do mestrado, em especial Alfredo Cruz, que pelo estilo de vida também me forneceu inspiração para concluir este projeto.

Aos demais companheiros do mestrado que além de serem responsável pelo alto nível das discussões me proporcionaram o privilégio de uma ótima convivência.

A Tereza Joca pelo seu estilo de pesquisadora e pelos comentários despreziosos, mas cirúrgicos que muito me ajudaram na organização do meu pensamento e do trabalho.

A minha terapeuta Lívia Costa, que forneceu a base para que eu me mantivesse firme durante toda a trajetória.

Aos dirigentes das empresas pesquisadas que abriram sua intimidade, numa relação de extrema confiança, sem as quais esse trabalho simplesmente não aconteceria.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo propor um modelo-diagnóstico que permita avaliar o grau de adoção das práticas de governança corporativa pelas empresas familiares de pequeno e médio portes. O pressuposto básico do estudo é o de que é pertinente e viável a concepção de um instrumento diagnóstico, que permita avaliar a adoção das práticas de Governança Corporativa pelas empresas familiares, de modo a auxiliá-las no aprimoramento da sua gestão. Tal pressuposto, por sua vez, apoia-se na ideia de que, pelo grau de abrangência dos princípios e conceitos de governança e por contemplar a gestão em seu arcabouço teórico, as empresas familiares de pequenos e médios portes, já adotam, ainda que não intencionalmente ou não sistematicamente, práticas de gestão alinhadas com estes princípios e conceitos. Portanto, um maior alinhamento com as práticas de governança corporativa pode contribuir para a melhoria da gestão organizacional das empresas familiares. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre governança corporativa e empresas familiares para subsidiar a elaboração do modelo-diagnóstico proposto, que foi aplicado em 03 organizações na cidade de Fortaleza. O modelo é composto por cinco dimensões (estratégia, estruturas, processos e gestão, sustentabilidade e perenidade), que por sua vez, são subdivididas em categorias e afirmações. Após a sua aplicação, percebeu-se a pertinência do modelo proposto como instrumento capaz de fornecer subsídios para a tomada de decisão por parte dos dirigentes empresariais e assim contribuir para a melhoria da gestão das empresas pesquisadas. Percebeu-se que as mudanças propostas pelos dirigentes pesquisados nos pesos das dimensões, pode ser objeto de discussão a cada diagnóstico realizado, mas que, no projeto específico, não refletiu em mudanças significativas nos níveis de adesão das organizações pesquisadas às práticas de governança corporativa.

Palavras-chave: governança corporativa; empresas familiares; responsabilidade social, sustentabilidade; gestão empresarial; diagnóstico organizacional.

ABSTRACT

This paper has a propose to present a model-testing to assess the degree of adoption of corporate governance practices for family businesses, small and medium sizes. The basic assumption of the study is that it is relevant and feasible to design a diagnostic tool, to assess the adoption of corporate governance practices for family businesses in order to assist them in improving their management. This assumption, in turn, rests on the idea that the degree of coverage of the principles and concepts of governance and management include in its theoretical framework, the family businesses, small and medium sizes, have already adopted, but not Intentionally or not systematically, management practices aligned with these principles and concepts. Therefore, a greater alignment with the corporate governance practices can help improve organizational management of family business. Initially, we conducted a survey of the literature on corporate governance and family businesses to subsidize the development of model-testing proposed, which was implemented in 03 organizations in the city of Fortaleza. The model consists of five dimensions (strategy, structures, processes and management, sustainability and durability), which in turn are subdivided into categories and statements. When implemented, it was realized the relevance of the proposed model as an instrument to provide information for decision making by business leaders and thus contribute to improving the management of the companies surveyed. It was felt that the changes proposed by the leaders in the weights of the dimensions, may be the subject of discussion for each diagnosis made, but that in the particular project, not reflected in significant changes in levels of membership of the organizations surveyed the practices of corporate governance.

Keywords: corporate governance, family firms, social responsibility, sustainability, business management, organizational diagnosis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Estrutura Hierárquica do Modelo de Governança para pequenas e médias empresas familiares.	49
Tabela 2. Detalhamento da estrutura Hierárquica do Modelo de Governança para pequenas e médias empresas familiares.	79
Tabela 3. Recorte do Questionário de Levantamento de Dados.....	84
Tabela 4. Sistema de pontuação e pesos das dimensões, categorias e afirmações do modelo.	86
Tabela 5. Respostas do Modelo de Avaliação.....	87
Tabela 6. Exemplo de pontuação numa categoria do modelo.....	88
Tabela 7. Simulação de Preenchimento do Questionário.....	88
Tabela 8. Níveis de adesão das empresas às práticas de governança.....	89
Tabela 9. Resultado Final – Organização A.....	94
Tabela 10. Resultado Final – Organização A – Adotando a ponderação de dimensões proposta pelo respondente.....	97
Tabela 11. Comparação entre os resultados da pesquisa ponderados pelo autor e os resultados ponderados pelo respondente – Organização A.	98
Tabela 12. Resultado Final – Organização B.....	100
Tabela 13. Resultado Final – Organização B – Adotando a ponderação de dimensões proposta pelos respondentes.....	103
Tabela 14. Comparação entre os resultados da pesquisa ponderados pelo autor e os resultados ponderados pelo respondente – Organização B.....	104
Tabela 15. Resultado Final – Organização C.....	106
Tabela 16. Resultado Final – Organização C – Adotando a ponderação de dimensões proposta pelos respondentes.....	110
Tabela 17. Comparação entre os resultados da pesquisa ponderados pelo autor e os resultados ponderados pelo respondente – Organização C.....	110
Tabela 18. Análise de dados complementares.....	111
Tabela 19. Análise comparativa dos resultados das Organizações A, B e C.	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Elementos-chave do processo de Governança Corporativa: a subordinação do sistema de relações, da estratégia, do poder e da gestão a um sistema definido de valores....	21
Figura 2. Atores e Órgãos de Governança.....	28
Figura 3. Modelo dos <i>stakeholders</i>	32
Figura 4. A pirâmide de Carroll.....	33
Figura 5. Inter-relação entre identidade e reputação corporativa.	35
Figura 6. Modelo de criação de valor a partir da conduta socialmente responsável.	36
Figura 7. Diagrama do modelo de governança da empresa brasileira.	48
Figura 8. Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar.....	58
Figura 9. Temas básicos de conselhos de administração nas empresas familiares.	66
Figura 10. Estrutura Hierárquica do Modelo de Governança para pequenas e médias empresas familiares.	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Abordagens para o conceito de Governança Corporativa.	14
Quadro 2. Sistemas Internacionais de Governança	17
Quadro 3. Objetivos para alcançar processo de governança de alta eficácia.	42
Quadro 4. Corporações gerenciadas versus corporações governadas.	44
Quadro 5. Modelo de governança corporativa da empresa brasileira.	47
Quadro 6. Modelo dos 7 P's da Governança Corporativa.	51
Quadro 7. Os 7 P's nas empresas familiares da primeira à segunda geração: vantagens e riscos.....	52
Quadro 8. Principais problemas enfrentados pelas empresas familiares.....	60
Quadro 9. Armadilhas da Empresa Familiar.	64
Quadro 10. Divisão de Papéis entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva. ...	72

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	viii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problemática e Questões Propostas	3
1.2 Justificativa	4
1.3 Objetivo Geral e Objetivos Específicos	5
1.4 Metodologia	6
1.5 Estrutura do Trabalho	7
2 GOVERNANÇA CORPORATIVA	9
2.1 Evolução e Conceitos Básicos	9
2.2 A separação entre a propriedade e a gestão e suas consequências.....	15
2.3 Modelos de Governança Praticados no Mundo	17
2.4 Elementos-chaves da Governança Corporativa	20
2.5 Princípios da Governança Corporativa	23
2.5.1 Transparência (<i>disclosure</i>).....	23
2.5.2 Equidade (<i>fairness</i>)	24
2.5.3 Prestação de Contas (<i>accountability</i>).....	25
2.5.4 Responsabilidade Corporativa	25
2.6 A Importância da adoção das práticas de Governança Corporativa	26
2.7 Principais Atores e Órgãos de Governança.....	28
2.8 Governança, Responsabilidade Social e Sustentabilidade.....	30
2.9 Governança Corporativa como Instrumento de Gestão Empresarial.....	38
2.10 Inspirações para a definição do modelo proposto.....	46
2.10.1 O Modelo de Governança Corporativa da Empresa Brasileira.....	46
2.10.2 O Modelo dos 7 P's da Governança Corporativa	50
2.10.3 O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.....	53
3 EMPRESA FAMILIAR: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E GOVERNANÇA	55
3.1 Conceituando a Empresa Familiar	55
3.2 Características das Empresas Familiares	57
3.3 Classificação das Empresas Familiares quanto ao porte.....	62
3.4 Empresas Familiares e a Gestão	62
3.5 A Governança Corporativa nas Empresas Familiares	65
3.5.1 O Conselho Familiar	68

3.5.2	O Conselho de Administração na Empresa Familiar	70
4	METODOLOGIA DA PESQUISA	73
4.1	Caracterização e Classificação da Pesquisa	73
4.2	Sujeitos da Pesquisa	75
4.3	Premissas do modelo adotado	77
4.4	Configuração e fundamentação do modelo.....	78
4.5	O modelo matemático	84
4.5.1	A distribuição dos pesos adotada no modelo matemático	85
4.5.2	As categorias de classificação do modelo proposto.....	89
4.6	Instrumentos de Pesquisa Utilizados	90
5	RESULTADOS DA PESQUISA.....	92
5.1	TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS	92
5.2	Organização A.....	92
5.2.1	Análise da Organização A.....	93
5.2.1.1	Resultado Final	93
5.2.1.2	Análise da Organização A por dimensão	94
5.2.1.3	Análise da Organização A adotando a ponderação proposta pelos respondentes....	97
5.3	Organização B.....	98
5.3.1	Análise da Organização B.....	100
5.3.1.1	Resultado Final	100
5.3.1.2	Análise da Organização B por dimensão	101
5.3.1.3	Análise da Organização B adotando a ponderação proposta pelos respondentes..	103
5.4	Organização C.....	105
5.4.1	Análise da Organização C.....	106
5.4.1.1	Resultado Final	106
5.4.1.2	Análise da Organização C por dimensão	107
5.4.1.3	Análise da Organização C adotando a ponderação proposta pelos respondentes..	109
5.5	Análise de Dados Complementares	111
5.6	Conclusões sobre o modelo proposto	112
6	CONCLUSÕES	116
	REFERÊNCIAS	121
	APÊNDICES	I
	Apêndice A - Carta de Solicitação de Acesso para Pesquisa	I
	Apêndice B. Instrumento de Levantamento de Dados - Questionário	II
	Apêndice C. Instrumento de Levantamento de Dados Roteiro de Entrevista	XII

1 INTRODUÇÃO

A análise do desempenho organizacional é um dos aspectos que vêm governando, em maior ou menor grau, dependendo da organização e do setor, a atuação de empresas no Brasil e no mundo nos últimos anos. Isso porque, por meio desta, a alta administração da organização torna-se capaz de monitorar, comparar e, até mesmo, corrigir o desempenho da mesma, ações fundamentais para a sua sobrevivência num ambiente competitivo (MACEDO, CORRAR, 2009).

O fortalecimento das economias tende a favorecer o crescimento e o processo de profissionalização das empresas, levando à separação entre propriedade e gestão, de forma que o comando da organização passa para terceiros, ou seja, para agentes representantes dos proprietários. Deste modo, gradativamente, os proprietários, nomeados de acionistas, passaram a modificar sua função, preocupando-se com a fiscalização por meio dos conselhos de administração, conselhos fiscais e auditorias independentes (BIANCHI, 2005).

Este novo contexto de gerência provocou conflitos, em que de um lado estão os proprietários com seus anseios e, de outro, os administradores com suas técnicas e teorias. Assim, com o intuito de minimizar esses conflitos e, também, reduzir a assimetria informacional surge a governança corporativa. A governança corporativa busca assegurar ao proprietário ou acionistas que seu empreendimento seja administrado de acordo com suas expectativas, principalmente quando não participa diretamente de sua administração, pois possui mecanismos que asseguram a transparência administrativa da organização (BIANCHI, SILVA, GELATTI, 2009).

Com base na literatura sobre governança corporativa, verifica-se que esta passou a ser, ao longo do tempo, uma das principais credenciais para o desempenho positivo nos negócios. Isso porque esta é encarada como um elemento estratégico no incremento dos lucros e das oportunidades de desenvolvimento, já que a adoção de práticas de governança corporativa visa a beneficiar a empresa com a melhoria no alinhamento de interesses entre acionistas e demais partes interessadas (MACEDO, CORRAR, 2009), tomando por base princípios como equidade, transparência e prestação de contas.

Nesta perspectiva, as motivações que levam as empresas a se preocuparem com a qualidade e o volume das informações divulgadas ao mercado ultrapassam os limites da exigência legal. Trata-se de um novo modelo de gestão que privilegia a informação como forma de atrair maior volume de investimentos.

Segundo Rodrigues (2003), nas empresas familiares, questões como sucessão; avaliação de desempenho dos executivos, diretores e conselheiros; profissionalização da gestão; independência da auditoria; planejamento tributário; e critérios de contabilização precisam ser gradativamente discutidas para que se estabeleça a cultura da transparência, caso contrário a palavra não passa de retórica. Dessa forma, quanto mais transparentes forem as relações dentro da empresa e quanto mais engajados forem os conselhos de administração e as diretorias, maior será a credibilidade da organização perante seus clientes.

Este tipo de preocupação justifica-se pelo fato de que, como ressalta Bertin (2007, p. 144), “as empresas familiares constituem uma das bases da comunidade mundial de negócios. Sua criação, seu desenvolvimento e sua longevidade são decisivos para o sucesso da economia global. Elas representam mais de 70% das empresas registradas globalmente.” Essa

porcentagem é ainda maior nas economias de mercado de países emergentes e em desenvolvimento.

Para que as empresas familiares permaneçam fortes e saudáveis, atuando em um mercado cada vez mais competitivo, elas precisarão adotar os mecanismos de Governança Corporativa, já que precisam ser dirigidas, controladas e devem prestar contas de seus procedimentos (VENTURA, 2000). A prática dos princípios de transparência, equidade e responsabilidade pelos resultados, pode evitar ou minimizar muitos dos conflitos típicos de empresas familiares. Em face desse entendimento, os princípios de Governança Corporativa têm despertado o interesse das empresas familiares brasileiras, como um instrumento de melhoria de gestão e de minimização dos riscos, principalmente os resultantes do processo de sucessão.

Em suma, um relacionamento pautado nos princípios de governança corporativa tende a perseverar, uma vez que é capaz de reduzir os conflitos de interesse. Assim, os benefícios decorrentes desse sistema podem se manifestar através de: fortalecimento da imagem no mercado, melhoria no acesso ao capital, retenção de talentos, estímulo ao interesse de investidores e aumento do retorno do investimento (BIANCHI, SILVA, GELATTI, 2009). Verifica-se, contudo, que, em geral, o conceito de governança corporativa tem ficado restrito ao universo das grandes empresas, negligenciando um amplo contingente de organizações com forte relevância social e econômica.

1.1 Problemática e Questões Propostas

Baseado no exposto acima, este trabalho propõe como problema de pesquisa o questionamento acerca da viabilidade de se elaborar um instrumento diagnóstico capaz de

avaliar a adoção de práticas de governança corporativa em pequenas e médias empresas familiares, como forma de se instituir um mecanismo de melhoria de seu desempenho. O estudo parte, então, das seguintes questões: como as práticas de governança corporativa podem ser adaptadas e/ou aplicadas em empresas familiares de pequeno e médio porte? Quais elementos e dimensões dos principais modelos de governança existentes são mais adequados na construção do modelo proposto? Quais perspectivas e itens de verificação devem ser incorporados a este modelo?

1.2 Justificativa

O estudo proposto justifica-se, por três motivos: Em primeiro lugar, pelo potencial da governança corporativa de proporcionar melhorias na gestão das empresas como um todo. Vários estudos, tais como Watson (2007), Andrade e Rossetti (2004), Álvares, Giacometti e Gusso (2008), Rossetti e Adorno (2008), indicam que as empresas que adotam boas práticas de governança corporativa têm melhor desempenho e, por isso, são mais valorizadas.

Outro aspecto fundamental é a importância das empresas familiares como forças motrizes de praticamente todas as economias mundiais. No contexto brasileiro, segundo Castro, Moraes e Crubellate (2001, apud MENDONÇA et al. 2007), quase 90% dos 300 maiores grupos empresariais no Brasil são administrados pela família. Há no país mais de 3,5 milhões de empresas familiares, em geral de médio e pequeno porte. O ciclo de vida destas empresas é de nove anos, sendo que apenas 30% chegam à segunda geração e 9% à terceira.

E, finalmente, como não foi localizado na literatura um modelo de diagnóstico de governança corporativa para empresas familiares de pequeno e médio porte, este trabalho oferece um instrumento que proporciona aos proprietários destas empresas condições práticas

de promover autoavaliações, melhorar a tomada de decisão e contribuir para a melhoria da gestão destas empresas. Desta forma, a adoção de um modelo de diagnóstico específico e adaptado às empresas familiares de pequeno e médio porte contribuirá para a disseminação das práticas de governança em um segmento de empresas significativo, mas que ainda não explora este tema de forma plena.

1.3 Objetivo Geral e Objetivos Específicos

Assim, o **objetivo geral** do presente estudo é **propor um modelo-diagnóstico que permita avaliar o grau de adoção das práticas de governança corporativa pelas empresas familiares de pequeno e médio portes**, e os **objetivos específicos** são:

1. Identificar os principais modelos de governança adotados para extrair as dimensões, perspectivas e itens de verificação necessários à construção do modelo específico;
2. Elaborar um modelo de diagnóstico de adoção de práticas de governança corporativa adaptado a empresas familiares de pequeno e médio porte.
3. Testar o modelo em condições controláveis para avaliar a sua pertinência.

O pressuposto principal que orienta o desenvolvimento do presente estudo é o de que é pertinente e viável a concepção de um instrumento diagnóstico, que permita avaliar a adoção das práticas de Governança Corporativa pelas empresas familiares, de modo a auxiliá-las no aprimoramento da sua gestão. Tal pressuposto, por sua vez, apoia-se na ideia de que, pelo grau de abrangência dos princípios e conceitos de governança e por contemplar a gestão

em seu arcabouço teórico, as empresas familiares de pequeno e médio portes, já adotam, ainda que não intencionalmente ou não sistematicamente, práticas de gestão alinhadas com estes princípios e conceitos. Portanto, um maior alinhamento com as práticas de governança corporativa pode contribuir para a melhoria da gestão organizacional das empresas familiares.

Deste modo, o presente trabalho pretende gerar uma contribuição para as empresas familiares, sobretudo as pequenas e médias, quanto à possibilidade de realizarem um autodiagnóstico que identifique o grau de adesão das mesmas às melhores práticas de governança corporativa e assim servir de guia para as tomadas de decisão relativas ao tema.

1.4 Metodologia

No que diz respeito à metodologia adotada no presente estudo, a pesquisa é classificada como **qualitativa**, por utilizar dados subjetivos, coletados mediante entrevistas semiestruturadas realizadas junto aos proprietários das empresas pesquisadas.

Como pesquisa de campo, trata-se de um **estudo de caso múltiplo**, tendo sido escolhidas condições de heterogeneidade de segmentos de atuação. A acessibilidade foi fator decisivo na escolha das empresas, dada a dificuldade de se obter dados em empresas familiares de pequeno ou médio porte. Foram entrevistados proprietários de empresas do segmento industrial, de comércio e de serviços da cidade de Fortaleza, com o intuito de se obter destes uma avaliação preliminar sobre o estágio de adoção das práticas de governança e testá-la através do instrumento diagnóstico aqui proposto. Compreende-se, deste modo, que o modelo proposto é adaptado e aderente a quaisquer empresas familiares, pequenas ou médias. Assim sendo, o teste do mesmo avaliará a sua aplicabilidade e eventual necessidade de adaptação.

1.5 Estrutura do Trabalho

Quanto à estrutura do presente trabalho, além desta introdução, ele é composto da segunda seção, intitulada Governança Corporativa, no qual são apresentados a evolução e os conceitos básicos sobre este tema, sendo abordada também a separação entre a propriedade e a gestão e suas consequências. São também apresentados os elementos-chave que compõem a governança corporativa e os seus princípios. Em seguida uma subseção discorre sobre a importância da adoção das práticas da governança corporativa no contexto atual das pequenas e médias empresas familiares. A seção continua com uma descrição dos principais atores da governança e aborda, em seus dois últimos tópicos, a governança corporativa como instrumento de gestão empresarial.

A terceira seção versa sobre a Empresa familiar: conceitos, características e governança. Inicia-se com uma conceituação sobre empresa familiar, uma apresentação das características desse tipo de negócio e uma descrição dos tipos e portes de empresas familiares. A seção continua com uma discussão sobre empresas familiares e a gestão e sobre a governança corporativa nas empresas familiares.

A quarta seção apresenta a metodologia utilizada para esta pesquisa, detalhando os procedimentos metodológicos utilizados, incluindo a classificação e definição dos sujeitos da pesquisa.

A quinta seção traz o tratamento e apresentação dos dados. Inicia-se com a apresentação dos instrumentos e técnicas de coleta e análise e análise dos dados. Apresenta,

ainda, o detalhamento do modelo-diagnóstico proposto. Em seguida apresenta a aplicação e interpretação dos resultados do teste do modelo, caracterizando os sujeitos da pesquisa, empresas e pessoal entrevistado, e as variáveis de avaliação de adesão de governança utilizadas, conforme se apresentaram ao pesquisador.

O trabalho é terminado com as conclusões finais relativas à validade do modelo, na perspectiva do pesquisador e dos sujeitos deste estudo, destacando sua abrangência, grau de flexibilidade e limitações. Por fim, seguem as referencias bibliográfica das obras que subsidiaram a elaboração desta dissertação.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Esta seção aborda o tema central da dissertação, que é a Governança Corporativa. Para introduzir o tema, na subseção 2.1, é apresentada uma breve evolução do mesmo, bem como os principais conceitos que o compõem e que foram considerados pelo pesquisador os mais relevantes para a realização do projeto. A subseção 2.2 explora com maiores detalhes a separação entre a propriedade e a gestão, conceito central que deu origem à Governança Corporativa. A subseção 2.3 e 2.4 apresentam, respectivamente, os elementos-chave e os princípios da Governança Corporativa. Na subseção 2.5 é explorada a importância da adoção das práticas de Governança. A seção 2.6 detalha os atores e órgãos de governança. Complementando o estudo, a subseção 2.7 apresenta uma conexão entre governança, responsabilidade social e sustentabilidade. A subseção 2.8 aborda a governança corporativa como instrumento de gestão empresarial, apresentando a perspectiva de vários autores que demonstram o quanto a adoção de práticas de governança contribui para o fortalecimento da gestão e, por consequência, do desempenho organizacional. Finalmente, a subseção 2.9 apresenta os principais modelos teóricos utilizados pelo pesquisador como inspiração para a formulação do modelo proposto nesta dissertação.

2.1 Evolução e Conceitos Básicos

Tricker (2000) afirma que, apesar de a exploração teórica da questão da governança corporativa ser recente, sua prática é antiga. Berle e Means (1932) discutiram os problemas da separação entre a propriedade e o controle das empresas norte-americanas, decorrentes das corporações modernas em que há separação entre controle e gestão. Segundo os autores, essas empresas teriam propriedade pulverizada e o controle concentrado nas mãos

de gestores profissionais, caracterizando a separação entre a propriedade e a gestão. Apesar da importância dessa obra para o tema, durante quase 40 anos a questão dos conselheiros e dos conselhos de administração permaneceu apenas na esfera do Direito e foi praticamente ignorada pela Administração.

A expressão Governança Corporativa teve origem nos Estados Unidos, no início da década de 1970. A expressão estrutura de governança surgiu nos anos de 1970 para classificar as transações econômicas pelos hábitos das instituições. (SÁ, 2003). Marinelli (2005) afirma que na década de 1980, o conceito de governança corporativa foi incorporado ao direito corporativo americano para exprimir a ideia do processo institucional que conduziu o acesso dos financiadores das empresas abertas ao valor da empresa e a forma de os financiadores governarem a sua geração. Trata-se, portanto, de um conceito novo, que vem sendo estudado há mais tempo nos países desenvolvidos e só mais recentemente vem ganhando importância no Brasil.

Especificamente no Brasil, como resultado da necessidade de adoção das boas práticas de governança, foi publicado em 1999 o primeiro código sobre governança corporativa, elaborado pelo IBGC (2009). O código trouxe inicialmente informações sobre o conselho de administração e sua conduta esperada. Em versões posteriores, os quatro princípios básicos da boa governança foram detalhados e aprofundados. Mais tarde, em 2002, a Comissão de Valores Imobiliários (CVM) lançou sua cartilha sobre o tema governança. Documento focado nos administradores, conselheiros, acionistas controladores e minoritários e auditores independentes, a cartilha visa a orientar sobre as questões que afetam o relacionamento entre os já citados. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC passou por várias reformulações, e já se encontra na 4ª edição, que foi

publicada em 2009, refletindo a necessidade de atualização do seu conteúdo frente à frequente demanda das organizações brasileiras por este tema (IBGC, 2009).

De acordo com Gallon e Beuren (2006), governança corporativa é uma tradução da expressão inglesa *corporate governance*, que, segundo a CVM (2002, p. 1), em sua Cartilha de Recomendações sobre Governança Corporativa, pode ser definida como “o conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.”. Etimologicamente, como ressalta Silva (2006, p. 3), “a palavra governança está relacionada a governo; assim, governança corporativa refere-se ao sistema pelo qual os órgãos e os poderes são organizados dentro de uma empresa (*corporation*).”

Já o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2009, p. 19) define Governança Corporativa como sendo:

o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

Da Silva (2006) define governança como um conjunto de regras, procedimentos, atitudes e instituições que condicionam a ação dos administradores no sentido de atender aos interesses dos financiadores e das partes interessadas na empresa (*stakeholders*), particularmente os acionistas (*shareholders*). Ainda segundo o autor, práticas de governança,

juntamente com as leis e a atuação dos tribunais e dos legisladores, visam a evitar que uma parte seja expropriada por outra.

Numa visão complementar, Nascimento, Bianchi e Terra (2007, p. 8) propõem que:

a governança corporativa é um conjunto de mecanismos que serve para monitorar, através desse controle, a gestão e o desempenho das organizações; ou, ainda, pode ser definida como uma forma de esforço contínuo em alinhar os objetivos da alta administração aos interesses dos acionistas ou proprietários, por meio da adoção de práticas mais eficazes de monitoramento.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa cita que quando não existe um bom sistema de governança corporativa, poderá ocorrer: (a) abusos de poder (do acionista controlador sobre minoritários, da diretoria sobre o acionista e dos administradores sobre terceiros); (b) erros estratégicos (resultado de muito poder concentrado no executivo principal); e, (c) fraudes (uso de informação privilegiada em benefício próprio, atuação em conflito de interesses) (IBGC 2009).

Pound (1995) afirma que a governança corporativa deve focar a certeza da eficácia das decisões, prevenir erros significativos na estratégia corporativa e garantir que equívocos cometidos sejam rapidamente corrigidos. O autor propõe o conceito de empresa governada, em que o papel do conselho é fomentar decisões eficazes e revogar políticas inadequadas, agregar valor ao processo decisório e fomentar o debate e a sintonização quanto às preocupações com os acionistas.

Machado Filho (2006, p. 76) afirma que “na sua essência, a governança trata da minimização de assimetrias e conflitos de interesse inerentes à delegação de poder”.

Pode-se, então, sintetizar a definição de Governança Corporativa com sendo um conjunto de princípios e práticas que procuram minimizar os potenciais conflitos de interesse (conflitos de agência) entre os acionistas e os dirigentes das organizações, com um objetivo principal de reduzir os custos de capital, aumentar o valor da empresa e, conseqüentemente, o retorno aos seus acionistas. A Governança Corporativa nasceu, dentre outros aspectos, para tornar mais transparente a relação da empresa com seus sócios e com o mercado, de forma que um novo relacionamento brotasse desta configuração, onde todos aqueles interessados na empresa poderiam obter informações básicas sobre sua situação, guardadas as devidas limitações.

Rossetti e Adorno (2008) propõem quatro grupos de abordagens para o conceito de governança corporativa, conforme explicitados no Quadro 1.

Conceito de Governança	Descrição	Foco
Guardiã de direitos	Conjunto de práticas que objetivam assegurar os direitos dos acionistas controladores ou minoritários, dando informações relevantes que permitam a todos acompanhar os atos da administração, os resultados correntes e as perspectivas futuras da empresa e assim tomar decisões que atendam aos seus interesses.	<ul style="list-style-type: none"> • Atenção a estatutos legais externos e internos; • A justa correspondência à equidade de direitos entre shareholders e de outros stakeholders alcançados pelos atos da administração
Estrutura de poder	Divórcio entre propriedade e gestão e os conflitos de agência decorrentes do poder usufrutuários exercido pela tecnoestrutura organizacional, em detrimento dos acionistas. A motivação essencial das práticas de governança estabelecidas por esta razão é a fiscalização e o controle da gestão, visando a uma estrutura interna de poder equilibrada.	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos que regem a tomada de decisões; • O controle e o monitoramento da gestão, para evitar que ela concentre o poder, domine e coopte os demais órgãos da administração.
Sistema normativo	Focada na congruência de princípios, normas legais e procedimentos internos que regem os mecanismos da alta administração. Os principais processos são objeto de sistematização que asseguram tanto o rigoroso cumprimento de disposições legais e estatutárias, quanto as operações que geram valor. Três sistemas são objeto de atenção: 1) o direcionamento estratégico da gestão pelos Conselhos de Administração; 2) a homologação das estratégias que os diretores executivos elaboraram a partir dos direcionadores que lhes foram oferecidos; 3) o subsequente monitoramento do presente (os resultados e as operações) e do futuro (as estratégias).	<ul style="list-style-type: none"> • Pré-requisitos para que boas práticas possam ser exercidas; • O bom funcionamento dos sistemas de gestão como um todo; • A avaliação de sua influência nos resultados de curto e de longo prazo das companhias.
Sistema de relações	Síntese das abordagens anteriores, vista como “o campo da administração que trata o conjunto das relações entre a diretoria executiva das empresas, seus Conselhos de Administração, seus acionistas e outras partes interessadas. Estabelece os caminhos pelos quais os supridores de capital das corporações são assegurados do retorno de seus investimentos. É a concepção adotada pelo IBGC.	<ul style="list-style-type: none"> • Relações entre os vários atores envolvidos no modelo de governança; • A busca por aumentar o valor da sociedade e contribuir para a sua perenidade.

Quadro 1. Abordagens para o conceito de Governança Corporativa.

Fonte: Adaptado de Rossetti e Adorno (2008, p. 99).

Paralelamente, os recentes escândalos contábeis ocorridos, principalmente, nos Estados Unidos da América, vêm disseminando a necessidade de práticas mais transparentes, honestas e responsáveis na gestão de organizações, de maneira a repensar a estrutura da empresa e seu papel perante a sociedade e seus administradores. O próprio mercado demanda iniciativas nesse sentido e já começa a classificar as empresas.

Andrade e Rossetti (2004) demonstram ser fundamental que as empresas adotem práticas recorrentes de boa governança, pois elas são de suma importância, refletindo em externalidades positivas não só para as empresas e seus investidores, mas também para o mercado acionário e a economia do país como um todo, ajudando a minimizar também casos de corrupção.

Longe de constituir apenas um conjunto de normas que têm como objetivo primário proteger os acionistas, as práticas de governança, se adotadas adequadamente, representam uma forma de contribuir decisivamente para elevar o desempenho organizacional e a imagem da organização perante o seu cliente.

2.2 A separação entre a propriedade e a gestão e suas consequências

De acordo com Andrade e Rossetti (2004), a Governança Corporativa teve a sua gênese no modelo das empresas de capital aberto a partir do “divórcio” entre a propriedade e a gestão. De um lado, os acionistas (proprietários) com pouca influência sobre a gestão do seu negócio. Do outro, os Diretores Executivos ou CEO’s, responsáveis pela gestão direta do negócio. Ambos possuem uma “agenda de interesses diferentes”, os chamados “conflitos de agência” e uma das questões essenciais da Governança Corporativa é compatibilizar estes conflitos.

Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 4) colocam que “o problema da governança diz respeito, essencialmente, ao exercício do poder e aparece cada vez que uma corporação ganha vida ou quando a propriedade de uma empresa é separada de sua gestão.”

Berle e Means (1932) argumentam que a propriedade da riqueza industrial e o controle sobre tal riqueza estavam, cada vez menos, nas mesmas mãos. As organizações, que no início do século XX eram dominadas por proprietários gestores, hoje se caracterizam, sobretudo, pela pequena participação acionária dos executivos que as administram. Dessa forma, a corporação passa a ser definida, em parte, por essa separação entre propriedade e controle, e também por um controle que está sendo exercido mediante pequena parcela de propriedade (BERLE; MEANS, 1932).

De acordo com Carlson (2004), os acionistas são, em última instância, os que decidem, pois são eles os proprietários. No entanto, como seria inviável um processo de tomada de decisões pelos próprios acionistas, eles delegam autoridade aos executivos da empresa. Estes deveriam agir como agentes dos proprietários e em conformidade com os interesses dos proprietários. O problema de agência emerge quando a gestão de uma empresa privilegia os próprios interesses em detrimento dos interesses dos acionistas.

Para Machado Filho (2006), a aplicação do conceito de governança corporativa trata dos mecanismos externos e internos para alinhamento de interesses entre os gestores e os acionistas, que desejam maior transparência entre si e os gestores, e equidade entre as partes acionárias minoritárias e majoritárias.

De acordo com McLaren (2004 apud ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008), o grande problema é que os interesses dos *shareholders* devem ser equilibrados com os dos *stakeholders*, porque ambos são igualmente importantes para a sustentabilidade de longo prazo das empresas. E, também, porque as pessoas têm um conjunto de interesses que não são divisíveis. *Shareholders* são *stakeholders* também. Apesar disso, poucos líderes se preocupam com a prestação de contas de seus negócios no que concerne aos empregados, clientes,

comunidade local e outros *stakeholders*, por temerem que tal postura signifique, na realidade ausência de foco no negócio e influencie a lucratividade da empresa.

2.3 Modelos de Governança Praticados no Mundo

O tema governança corporativa é bastante complexo e sua origem se deu a partir de modelos propostos em vários países, cujas diferentes abordagens são consequência das diferentes culturas dos países que os originaram.

Numa visão geral, percebe-se que os padrões concebidos nos Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e Japão constituem modelos de base cujas características foram incorporadas por todos os outros países (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008). O Quadro 2 sintetiza os vários modelos mundiais de governança corporativa.

Elemento	Estados Unidos e Inglaterra Baseado no mercado	Alemanha Baseado em vários bancos	Japão Baseado num banco principal
▪ Controle interno/conselho de administração	▪ Preferencialmente com membros externos, com forte influência sobre o CEO.	▪ Dois níveis de conselho: diretores e supervisão.	▪ Preferencialment e internos.
▪ Propriedade	▪ Amplamente difusa	▪ Concentrado na família, bancos. Separação do <i>cash flow</i> e controle.	▪ Mais difusa, entre corporações e bancos.
▪ Voto	▪ Alguma concentração nos fundos de investimento.	▪ Bancos votam como custodiantes e como proprietários.	▪ Voto por número de ações.
Mercado de capitais.	▪ Líquido e eficiente	▪ Líquido	▪ Menor influência
Controle corporativo	▪ Vigoroso	▪ Pouca atividade	▪ Pouca atividade

Quadro 2. Sistemas Internacionais de Governança
Fonte: Adaptado de Cohen e Boyd (2000) p.9.

O modelo americano e inglês é baseado no mercado, com difusão e fortalecimento do mercado de capitais, enquanto os modelos alemão e japonês possuem como estrutura central os bancos, com concentração e pouca influência do mercado (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

Andrade e Rossetti (2004) ressaltam que no modelo americano e inglês, o conflito de agência é claramente percebido, tendo em vista as permanentes ações da governança para monitorar o trabalho dos gestores e bloquear as práticas de gestão que contrariam o interesse do acionista.

Nos Estados Unidos e na Inglaterra, o conselho de administração é do tipo unitário. A partir dos anos 1990, ficou caracterizada a figura do CEO e do presidente do conselho. O número de diretores executivos internos diminuiu e aumentou o de diretores externos (CARLSON, 2001).

De acordo com Bertero (2000), as principais deficiências do modelo anglo-saxão estão na alta instabilidade e volatilidade dos recursos investidos e na visão de curto prazo e imediatismo das empresas americanas e inglesas.

Entre as características do modelo japonês estão: poder de intervenção governamental, dominado pelo ministro das finanças japonês (MOF); modelo de propriedade cruzada pelas companhias afiliadas, frequentemente incluindo clientes e fornecedores; a dominância frequente de um acionista como um “principal” banco ou parceiro; relacionamento fechado entre a direção das empresas e os setores de governo; prioridades corporativas focadas no crescimento e participação de mercado, não no retorno do acionista; a

não existência de mercados para controle corporativo. (HOLSHI, 1988; MIWA, 1998, MONKS e MINOW, 2001)

O conselho no Japão também é do tipo unitário e todos os conselheiros são recrutados internamente, com o presidente tornando-se homem forte da corporação (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008). Para Monks e Minow (2001), o conselho cumpre uma função meramente cerimonial.

Conforme preconiza Carlsson (2001) as principais características do modelo alemão são: forte presença do modelo de *stakeholder*, no qual as companhias não são explicadas somente para os acionistas/proprietários; limitado papel do mercado de capitais na provisão total do capital de risco; alta concentração da propriedade, principalmente via bancos; mercado muito pouco líquido; e liderança coletiva, principalmente pela participação de empregados e sindicatos nas estruturas de governança.

Álvares, Giacometti e Gusso (2008) citam que as empresas alemãs têm dois níveis de conselho: um de supervisão e um de diretores. O papel do conselho de supervisão, na maioria dos casos é meramente formal, o que resulta em duas fraquezas: aumento do poder dos diretores e gerenciamento coletivo.

Segundo os autores, o modelo latino-americano, no qual o Brasil se enquadra, possui semelhanças com os sistemas alemão e japonês. Apesar disso, é marcado por formas distintas de mobilização de capital. De acordo com Scott (1997) e Carlsson (2001), são características desse modelo: forte concentração da propriedade nas mãos de poucos acionistas; alta concentração de poder nas mãos de um líder ou de uma instituição específica;

e participação direta do Estado nas empresas, seja como proprietário, seja como regulador das atividades produtivas.

Andrade e Rossetti (2004, p. 163) citam outras características dominantes no modelo latino-americano:

Mercado de capitais pouco expressivo e reduzido número de companhias abertas;

Gestão exercida por acionistas majoritários;

O conflito de agência, predominante associável à concentração do capital, é entre acionistas majoritários e minoritários;

A proteção legal a minoritários normalmente é fraca;

A composição dos conselhos é afetada pela sobreposição propriedade-gestão;

A governança corporativa é embrionária, mas evolui com rapidez;

Prevalecem os interesses dos acionistas;

O conselho de administração possui um único nível sendo sua maioria composta por membros acionistas.

Bertero (2000) afirma que a análise da Governança Corporativa brasileira passa pelo entendimento de uma sociedade patriarcal repleta de oligarquias e de distância entre as classes sociais e econômicas. A empresa é percebida como patrimônio da família, sendo questões de governança tratadas na casa dos donos.

2.4 Elementos-chaves da Governança Corporativa

Andrade e Rossetti (2004, p. 27) apresentam, na Figura 1 os “elementos-chave do processo de governança, todos fundamentados em um sistema definido de valores que rege os mecanismos da gestão das empresas e as relações entre as partes interessadas nos seus resultados”.

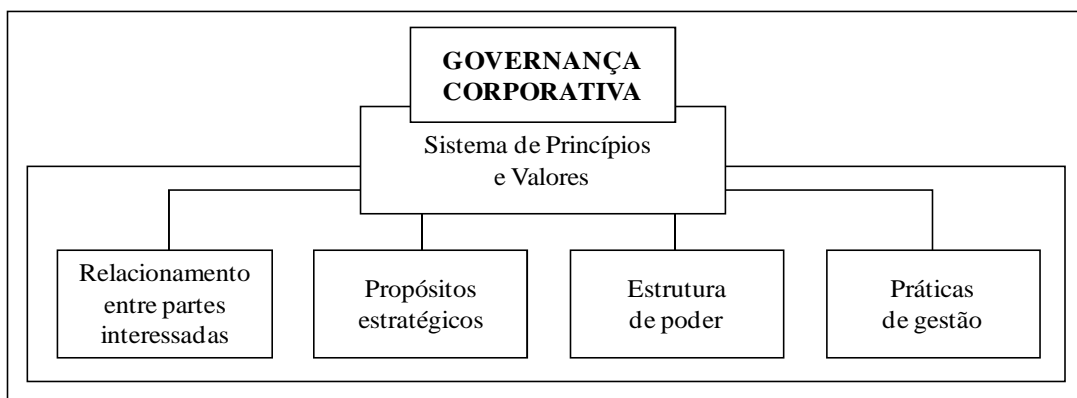


Figura 1. Elementos-chave do processo de Governança Corporativa: a subordinação do sistema de relações, da estratégia, do poder e da gestão a um sistema definido de valores.
Fonte: Andrade e Rossetti (2004, p. 27).

Segundo os autores, o primeiro elemento-chave que compõe a governança corporativa é um **sistema de princípios e valores**, que dão sustentabilidade à boa governança e, por isso, influenciam todos os demais, que são: Transparência (*disclosure*), Equidade (*fairness*), Prestação de Contas (*accountability*) e Responsabilidade Corporativa. Pelo seu grau de importância, estes princípios são mais bem detalhados na próxima subseção. Este tópico é explorado no instrumento de diagnóstico proposto nesta dissertação, na dimensão “1. Estratégia”, categoria “1.1. Princípios e Valores.”

Quanto ao **relacionamento entre as partes interessadas**, Andrade e Rossetti (2004), propõem a compatibilização entre os interesses dos acionistas e dos gestores, visando à maximização dos resultados com a minimização dos “conflitos de agência”.

No que diz respeito aos **propósitos estratégicos**, as políticas corporativas devem ser definidas pelos Conselhos de Administração e deles, derivarão as diretrizes do negócio e as diretrizes para a gestão, elaboradas pela direção executiva e aprovadas pelo Conselho. Os autores defendem que “nas corporações governadas, as expectativas dos acionistas e as políticas básicas da empresa são definidas no nível corporativo, por relações de governo entre os acionistas e os que os representam nos conselhos de administração.” (ANDRADE;

ROSSETTI, 2004, p. 29). Este item é tratado no instrumento de diagnóstico proposto nesta dissertação, na dimensão “1. Estratégia”, categoria “1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia.”

A **estrutura de poder** é composta basicamente dos seguintes aspectos: “1. A clara definição dos papéis dos acionistas, do conselho e da direção, bem como do que cada uma destas partes espera das duas outras; 2. A definição de regras de convivência que tornem o processo decisório uma espécie de “jogo compartilhado”; 3. O planejamento das sucessões.” (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 29). Este tópico é explorado no instrumento de diagnóstico proposto nesta dissertação, na dimensão “2. Estruturas”, categorias “2.1. Conselho de Administração” e “2.2. Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente”, além da dimensão “5. Perenidade”.

O quinto elemento-chave da governança são as **práticas de gestão**, que indicam a necessidade de se adotar uma integridade ética em todas as relações internas e externas, praticar o trinômio integridade, competência e envolvimento construtivo no trato dos negócios e adotar a responsabilidade corporativa em todos os níveis de interesses e relacionamentos. De modo geral todo o instrumento de diagnóstico aqui proposto aborda este elemento-chave, especialmente a dimensão “3. Processos e Gestão”.

Uma dos aspectos mais importantes do modelo aqui apresentado e que embasou a pesquisa, é a sua característica sistêmica. Todos os elementos-chave de governança interagem entre si, de modo que todos afetam o desempenho do negócio e nenhum deles pode ser negligenciado. Assim, a concepção de um bom modelo de governança corporativa parte da busca pela manutenção de um nível elevado de equilíbrio entre os seus elementos-chaves.

2.5 Princípios da Governança Corporativa

A boa governança está fundamentada em princípios que devem nortear o funcionamento das organizações, de modo a lhes propiciar maior credibilidade e geração de valor. Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 43) defendem que “é fundamental a adoção de princípios sólidos e consagrados para a integração com os mercados e as comunidades em que atuam.” Esses princípios são tão importantes que podem adotar uma conotação mais abrangente, tornando-se “princípios fundamentais da organização”, mais do que simplesmente “princípios de governança”. A seguir, são descritos os quatro princípios da governança, conforme descritos no Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009). São eles: **Transparência** (*disclosure*), **Equidade** (*fairness*), **Prestação de Contas** (*accountability*) e **Responsabilidade Corporativa**.

2.5.1 Transparência (*disclosure*)

Mais do que a obrigação de informar e o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem a criação de valor (IBGC, 2009).

A imagem e a reputação da empresa estão intimamente ligadas à maneira como ela se relaciona com os diversos públicos estratégicos, entre os quais: investidores,

financiadores, clientes, fornecedores, funcionários, governos e a comunidade em que a empresa atua (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008). Além da transparência nas relações entre todas as partes envolvidas internamente na organização, um dos aspectos mais importantes para materializar a transparência é a geração e divulgação voluntária, pela empresa, de um relatório anual que demonstre os resultados alcançados para as diversas partes interessadas.

Da Silva (2006) reforça que quanto mais transparente for a governança corporativa de uma companhia, mais valor ela tem e quanto maior for o nível de credibilidade entre os acionistas de uma empresa, ela valerá mais. O mercado está interessado nessa visibilidade da organização e os investidores são estimulados a aplicar seus capitais nesse tipo de empresa. Na comunicação institucional, a transparência se distingue através de alguns elementos, como clareza, riqueza de dados e a informação tem que estar disponível o mais rápido possível.

Não apenas as empresas abertas devem estar atentas à transparência. Empresas fechadas com controle familiar têm necessidade de informar sobre suas atividades e sobre a administração do patrimônio a elas confiado. Quanto antes se estruturarem para isso, melhor será para o seu futuro e o dos herdeiros (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

2.5.2 Equidade (*fairness*)

Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais "partes interessadas" (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis. (IBGC, 2009)

No Brasil, a atual Lei das Sociedades por Ações, reforçou a equidade no tratamento aos acionistas. Mas o tratamento igualitário não deve restringir-se apenas aos acionistas/proprietários. Num conceito mais amplo, a equidade deve ser praticada em relação a todas as partes interessadas, aí se incluindo funcionários, clientes, credores, financiadores, fornecedores e órgãos reguladores, além da responsabilidade social da empresa e do seu envolvimento nas comunidades com as quais interage (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

2.5.3 Prestação de Contas (*accountability*)

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2009).

A prestação de contas não deve se limitar ao conselho de administração e aos proprietários. Ela é especialmente importante e exigida para os administradores, principalmente o presidente e a diretoria executiva. Sua extensão deve incluir todos os gestores do negócio, de acordo com as especificidades de cada área e de cada cargo.

2.5.4 Responsabilidade Corporativa

Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2009).

Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade Corporativa é uma visão

mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A "função social" da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se neste princípio, a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

A sustentabilidade das empresas pressupõe visão de longo prazo e, nesse sentido, uma aferição de suas ações presentes em relação aos resultados que tais ações vão causar num futuro mais distante. Os resultados econômicos estão no centro da estratégia a ser perseguida, mas eles não representam sozinhos o verdadeiro papel da empresa. Sua atuação responsável, social e ambientalmente, é condição indispensável para atingir resultados econômicos de forma continuada ao longo do tempo. Essa relação envolve o relacionamento com os principais *stakeholders*, ressaltando-se seu papel em relação ao meio ambiente, à sociedade e aos colaboradores (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

2.6 A Importância da adoção das práticas de Governança Corporativa

A revista Exame PME (Pequenas e Médias Empresas) publica anualmente uma pesquisa, realizada pela Deloitte, que aponta as 100 pequenas e médias empresas que mais cresceram no Brasil. Além do ranking, uma série de perguntas é respondida pelos empresários destas organizações. Na pesquisa publicada na revista de setembro/outubro de 2008, quando os gestores das empresas foram perguntados sobre o que determinará o crescimento destas empresas nos próximos 05 anos, 48% dos entrevistados responderam que seria a adoção de

práticas de governança. Das 100 empresas pesquisadas, 52% planejam adotar práticas de governança, 35% já adotam e apenas 13% não praticam e nem pretendem adotar estas práticas. Isso reforça a importância deste conceito, ainda novo para as pequenas e médias empresas brasileiras. Esta pesquisa deixa clara a importância do tema governança corporativa para a gestão contemporânea das empresas, independente do seu porte ou da sua composição societária.

Segundo Da Silva (2006), a governança não é um modismo, é um sistema aperfeiçoado de gestão, porque dele emana o comprometimento da diretoria executiva de passar mais informações ao mercado como maneira de agregar valor ao negócio e também de estruturar a administração da empresa para que o valor dos acionistas seja aumentado, através do mercado de capitais. O autor ainda propõe que o conceito de governança corporativa se enquadra, em última análise, em um objetivo maior: o de criar condições para uma organização mais racional, ética e pluralista da economia e da sociedade como um todo, o que se aplica a qualquer tipo de organização.

Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 41) argumentam que:

a necessidade e a busca do fortalecimento de economias de mercado em todos os países colocam a governança corporativa como fator diferenciador para atração de investimentos públicos e privados e como uma forma de criação de valor perante um ambiente de negócios bastante competitivo. Grandes investidores, fundos de investimentos e de pensão têm ativamente buscado influenciar e participar desse movimento, no sentido de proteger e assegurar a longevidade das empresas nas quais investem.

O IBGC (2007, p. 23) afirma que “o objetivo das práticas de governança corporativa é a criação e operacionalização de um conjunto de mecanismos que visam a fazer com que as decisões sejam tomadas de forma a otimizar o desempenho de longo prazo das

empresas. Assim, independentemente de sua forma de controle (familiar ou não familiar), a questão básica de governança de qualquer empresa privada se mantém inalterada.”

Todas as fontes e argumentos acima reforçam a importância e a utilização cada vez mais forte e frequente das práticas de governança corporativa. Outro aspecto é a sua valorização pelas pequenas e médias empresas, fato que justifica a pesquisa proposta nesta Dissertação, como contribuição para este importante e representativo segmento empresarial.

2.7 Principais Atores e Órgãos de Governança

Os principais atores e órgãos de governança estão explicitados na Figura 2, elaborado por Andrade e Rossetti (2004):

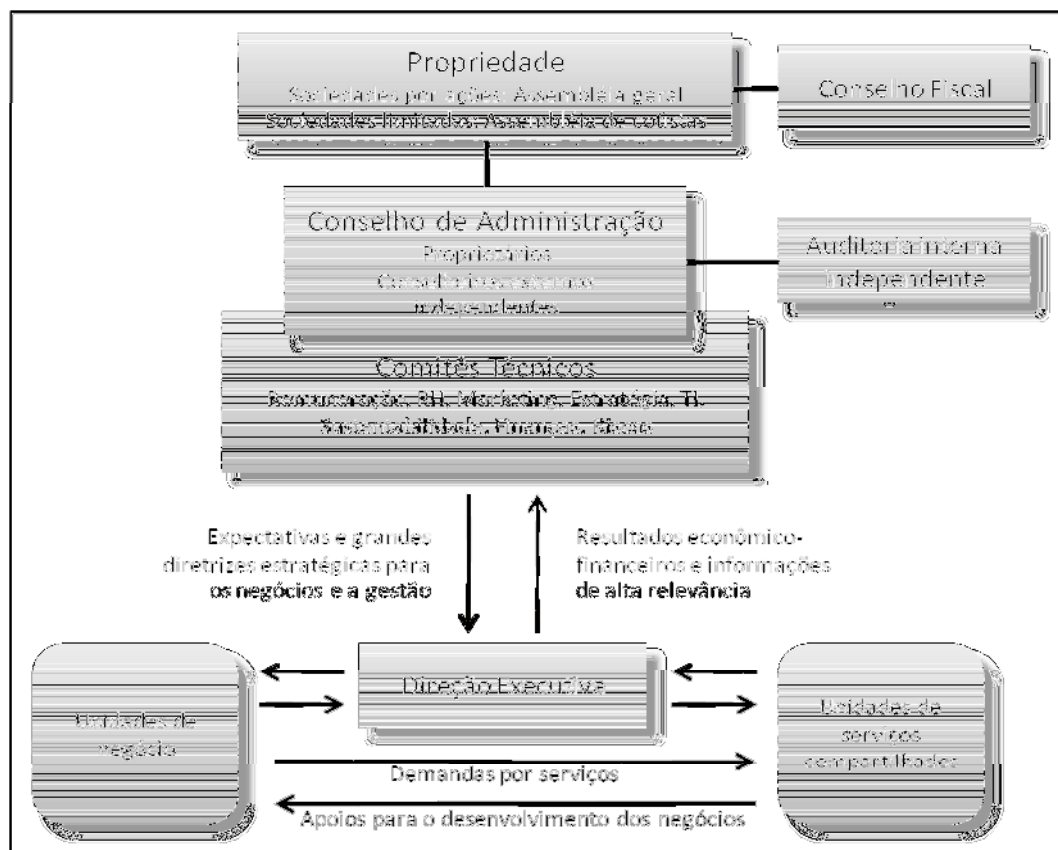


Figura 2. Atores e Órgãos de Governança.
Fonte: Andrade e Rossetti (2004, p. 185).

No topo do sistema, está a propriedade da sociedade, independentemente da forma jurídica de sua constituição, se sociedade anônima, se de controle consorciado ou se limitada, se de capital aberto ou fechado. Os proprietários, majoritários e minoritários, reúnem-se em Assembleia Geral, no caso de sociedade por ações, ou em Assembleia Anual dos Cotistas, no caso da limitada, quando em número superior a dez (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

A Assembleia Geral dos Acionistas ou Assembleia Anual dos Cotistas é o órgão soberano da sociedade. Cabem-lhe decisões estratégicas da empresa. Os proprietários são outorgantes. Todos os demais órgãos são integrados por agentes aos quais os proprietários outorgam poderes. Formam-se assim dois grupos de atores, independente do modelo de governança adotado: os proprietários e os administradores. Entre esses órgãos da administração, como guardião dos direitos e interesses dos proprietários, se estabelecem o Conselho de Administração, os comitês permanentes e temporários e as auditorias internas e independentes, que respondem a esse órgão (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

O Conselho de Administração deve ser constituído por proprietários e por conselheiros externos independentes, que geralmente presidem os comitês técnicos explicitados na figura acima. Funcionando como um colegiado, é o órgão máximo da administração, funcionando como elo entre a propriedade e a diretoria executiva. O presidente da Diretoria Executiva (CEO) é eleito pelo Conselho de Administração. Cabe ao presidente e aos demais diretores executivos a gestão das áreas de negócio e das áreas funcionais de apoio, interagindo e prestando contas ao Conselho de Administração, a quem cabe homologar as grandes estratégias, políticas, metas e diretrizes corporativas (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

Os órgãos de fiscalização e de auditoria são o Conselho Fiscal, eleito pela Assembleia de proprietários e as auditorias internas e independentes, que são escolhidas pelo Conselho de Administração. Sinteticamente, o Conselho Fiscal fiscaliza os atos dos administradores, opina sobre o relatório anual da administração, analisa e emite opinião sobre as demonstrações financeiras, acompanha o trabalho dos auditores independentes e denuncia irregularidades e fraudes. À auditoria independente cabe supervisionar a elaboração dos relatórios financeiros, verificar a conformidade no cumprimento de disposições legais, auditar as demonstrações econômico-financeiras, verificando se as demonstrações de resultado refletem adequadamente a realidade da sociedade e identificar, avaliar e analisar os riscos relevantes da companhia (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

Já a auditoria interna tem como principais atribuições: organizar o ambiente interno de controle; implantar sistemas de controle e auditoria, abrangendo todos os processos, práticas e rotinas internas e exigir aderência às leis e regulamentos aplicáveis na elaboração dos relatórios contábil-financeiros, bem como sua confiabilidade e abrangência. Toda essa estrutura se relaciona com os *stakeholders*, ou demais partes interessadas (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

Os papéis propostos pelos atores de Governança e sua eficácia são tratados no instrumento diagnóstico proposto por este trabalho, nas dimensões “2. Estruturas” e “3. Processos e Gestão”.

2.8 Governança, Responsabilidade Social e Sustentabilidade

Governança Corporativa é um dos temas mais abordados atualmente no mundo da gestão. Segundo Álvares, Giacometti e Gusso (2008), juntamente com sustentabilidade,

governança é a expressão da moda quando se trata de abordar o tema gestão de empresas. Os autores ainda colocam que o conceito de governança é o mais abrangente – por isso engloba o da sustentabilidade – e representa o caminho para o sucesso de longo prazo das companhias do século XXI. E não se pode falar em sustentabilidade sem citar responsabilidade social.

Segundo Machado Filho (2006), toda atividade empresarial possui uma dimensão ética, integrada às suas dimensões econômica e social. É impossível dissociar estas dimensões. Mas os vários autores que abordam este assunto discordam quando o assunto é a natureza dessa dimensão ética. Alguns compartilham a “visão dos *stockholders*”, na qual os gestores têm a atribuição formal de incrementar o retorno dos acionistas ou cotistas da empresa, devendo perseguir tão somente a eficiência do negócio e o lucro. Outra corrente argumenta com base na “visão dos *stakeholders*”, que os gestores têm a atribuição ética de respeitar os direitos de todos os agentes afetados pela empresa e promover o seu bem, incluindo nesse conjunto os clientes, fornecedores, funcionários, acionistas ou cotistas (majoritários e minoritários), comunidade local, bem como gestores, que devem ser agentes a serviço desse grupo ampliado (MACHADO FILHO, 2006).

A proposta da teoria dos *stakeholders* parte da premissa de que o saldo final da atividade das organizações empresariais deve levar em consideração os retornos que otimizam os resultados de todos os *stakeholders* envolvidos e não apenas os resultados dos acionistas. Assim, a ideia central da responsabilidade social corporativa é que a atividade de negócios e a sociedade são entidades interligadas, não distintas. Assim a sociedade desenvolve um conjunto de expectativas em relação ao comportamento e aos resultados das atividades de negócios. A Figura 3 apresenta o modelo de *stakeholder* das organizações.

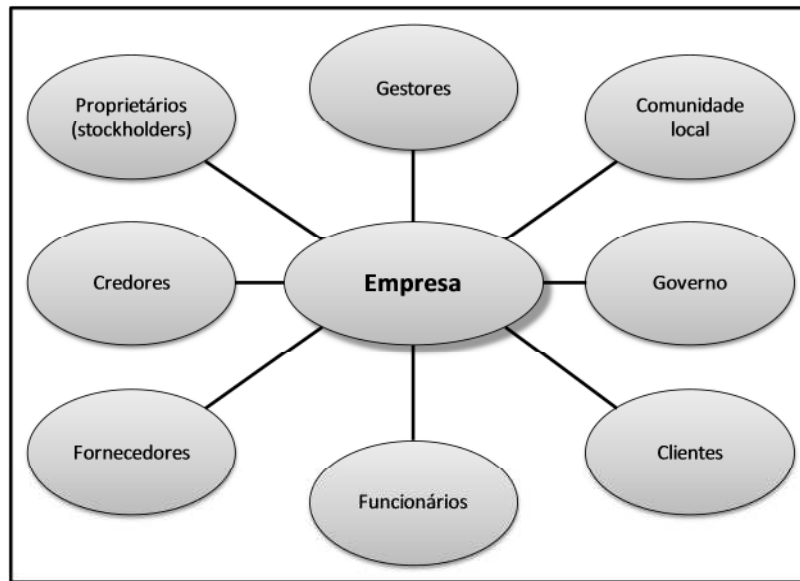


Figura 3. Modelo dos *stakeholders*.

Fonte: Freeman 2000 (apud MACHADO FILHO, 2006, p. 9).

De acordo com este modelo, os proprietários têm uma porção (*stake*) financeira da organização, na forma de ações ou cotas, e esperam algum tipo de retorno por essa porção. Eles podem variar, indo desde uma empresa familiar, na qual pode ser o próprio gestor e funcionário, ao acionista de uma grande corporação com milhares de acionistas, todos eles tendo uma determinada porção do capital da organização (MACHADO FILHO, 2006).

Não existe um conceito plenamente aceito de responsabilidade social. “Confunde-se, muitas vezes, responsabilidade social com “ações sociais”, reduzindo o seu escopo à realização de atividades de cunho filantrópico.” (MACHADO FILHO, 2006, p. 24). De acordo com o *Business for Social Responsibility* (BSR) – principal entidade na área de responsabilidade social, reunindo cerca de 1.600 empresas que representam um faturamento total de mais de 1,5 trilhão de dólares – embora não exista uma definição unanimemente aceita para o termo responsabilidade social corporativa, a expressão se refere, de forma ampla, a decisões de negócios tomadas com base em valores éticos que incorporam as

dimensões legais, o respeito pelas pessoas, comunidades e meio ambiente (MACHADO FILHO, 2006).

Carroll (1979) propõe a subdivisão da responsabilidade social nas dimensões econômica, legal, ética e filantrópica, conforme Figura 4:

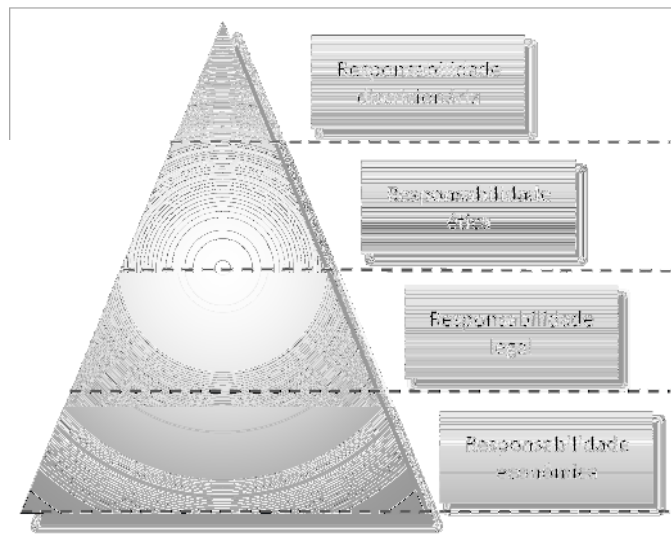


Figura 4. A pirâmide de Carroll.

Fonte: Adaptado de Carroll (1979 apud MACHADO FILHO, 2006, p. 25).

A **responsabilidade econômica** envolve as obrigações da empresa de serem produtivas e rentáveis. A responsabilidade social da atividade de negócios é econômica por natureza, pois a instituição de negócios é a unidade econômica básica de nossa sociedade. A **responsabilidade legal** corresponde às expectativas da sociedade de que as empresas cumpram suas obrigações de acordo com o arcabouço legal existente. A **responsabilidade ética** refere-se às empresas que, dentro do contexto em que se inserem, tenham um comportamento apropriado de acordo com as expectativas existentes entre os agentes da sociedade. A **responsabilidade discricionária (filantrópica)** reflete o desejo comum de que as empresas estejam ativamente envolvidas na melhoria do ambiente social. Essa última dimensão da responsabilidade social vai, portanto, além das funções básicas tradicionalmente

esperadas da atividade empresarial, e pode ser considerada como uma extensão da dimensão ética (MACHADO FILHO, 2006).

Apesar de muitos advogarem que agir de forma socialmente responsável contribui para elevar o valor do negócio, não há um consenso e nem tampouco comprovações empíricas sobre este assunto. De acordo com Andersen (2007), algumas pesquisas têm mostrado que um foco mais fortalecido na ética empresarial leva a diversos benefícios para a organização, sobretudo o aumento da disposição de ânimo dos seus funcionários, o que resulta numa abordagem mais conscienciosa frente aos negócios. Segundo Andersen (2007, p.27),

administrar uma empresa de maneira ética gera efetivamente uma sensação de que estamos procedendo de forma adequada. Inicialmente, talvez, essa percepção se dá mais fortemente no nível individual. À medida que esse sentimento se dissemina e se multiplica, ele pode transforma-se em um ambiente positivo praticamente tangível que percorre toda a organização; uma sensação muito forte de comunidade e de fazer parte de algo. Essa é uma força poderosa que constitui um bem inestimável a qualquer organização. Além disso, essa foca tem um poderio muito grande quanto à atração de futuros funcionários, outra vantagem significativa em um mundo em que o acesso às pessoas mais qualificadas está-se tornando cada vez mais importante.

Um conceito que fortalece essa ideia é o de reputação corporativa, descrita como a reação afetiva ou emocional líquida (boa ou má, fraca ou forte) de clientes, investidores, fornecedores, empregados e do público em geral diante do nome da empresa. Em síntese, a reputação é o produto de um processo competitivo no qual a firma sinaliza suas características distintas para o público (interno e externo), tendo como resultante o seu status moral e socioeconômico (MACHADO FILHO, 2006, p. 50).

Ainda de acordo com Machado Filho (2006), os ativos intangíveis tornam-se, crescentemente, a base de diferenciação entre muitos setores. Conseqüentemente, tem sido dada maior ênfase aos aspectos ligados a reputação, lealdade do consumidor e conhecimento

tecnológico, dentre outros. Portanto, dada a maior facilidade tecnológica e mercadológica de replicação de práticas e condutas, o fator de diferenciação para obtenção de vantagens competitivas passa a ser, principalmente, a percepção do público sobre a reputação da empresa.

Outro conceito associado é a identidade corporativa, que pode ser definida como “o conjunto de princípios e valores dos gestores e funcionários da empresa.” (MACHADO FILHO, 2006, p. 50). De acordo com Fombrun (1996, apud MACHADO FILHO, 2006), a organização é reconhecida pelo seu nome e pelas suas apresentações (componentes da identidade corporativa), criando-se imagens mentais que levam à formação da reputação corporativa na percepção das pessoas, conforme ilustrado na Figura 5.

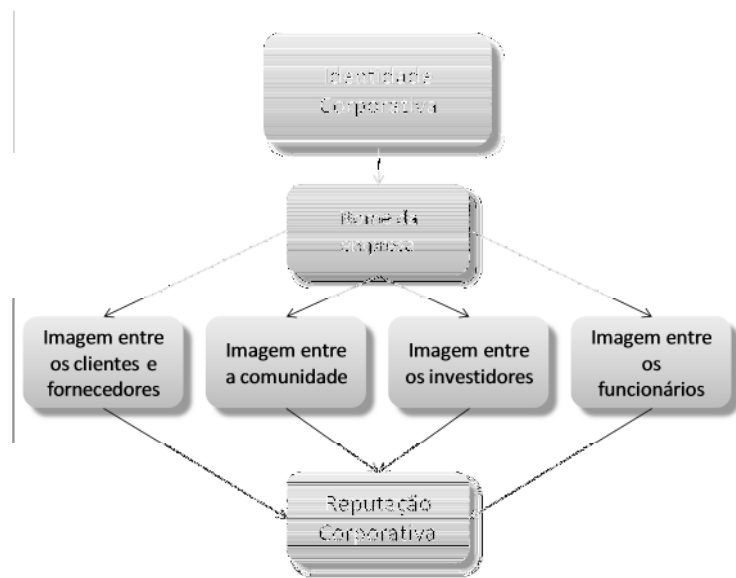


Figura 5. Inter-relação entre identidade e reputação corporativa.
Fonte: Fombrun (1996, apud MACHADO FILHO, 2006, p. 54).

O autor argumenta que os fatores que levam à construção da reputação podem ser agrupados em quatro constituintes: qualidade, credibilidade, confiança e responsabilidade. Ele associa qualidade/confiabilidade à percepção dos clientes sobre produtos e serviços oferecidos pela empresa. A credibilidade está associada aos investidores e fornecedores, no cumprimento

dos contratos. A confiança está relacionada com o público interno constituinte da empresa, ou seja, com a sua percepção da solidez e integridade da empresa. A responsabilidade, finalmente associa-se ao papel da empresa na comunidade em sentido mais amplo. Todas elas relacionam-se entre si (FOMBRUN, 1996, apud MACHADO FILHO, 2006).

Pela proposta do autor, as empresas com uma conduta socialmente responsável na sua atividade do dia-a-dia podem obter ganhos de capital reputacional (elevar a sua reputação), alavancando oportunidades de negócios, reduzindo riscos potenciais de sua conduta no mercado, preservando ou gerando aumento de valor da organização. As atividades que geram o desempenho social corporativo podem não afetar diretamente o desempenho financeiro, mas afetam o estoque de capital reputacional e, conseqüentemente, o valor financeiro dos ativos intangíveis da firma, conforme demonstrado na Figura 6.



Figura 6. Modelo de criação de valor a partir da conduta socialmente responsável.
Fonte: Fombrun (2000, apud MACHADO FILHO, 2006 p. 67).

A ideia de que o exercício da responsabilidade social pode trazer retornos à empresa é crescente, embora com pouca comprovação empírica. O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social divulgou um relatório relacionando empresas e responsabilidade social, assinalando a possível existência de ganhos de reputação positiva (BNDES, 2000, p. 6):

Na visão de governança corporativa exclusivamente direcionada para a performance financeira, o exercício da responsabilidade social pode ser entendido, à primeira vista, como um custo adicional para as empresas, seus sócios e acionistas, pois são recursos que de outra maneira seriam reinvestidos ou distribuídos na forma de lucros e dividendos. Todavia, a adoção de uma postura pró-responsabilidade social parece indicar que há ganhos tangíveis para as empresas, sob a forma de fatores que agregam valor, reduzem custos e trazem aumento de competitividade, tais como a melhoria da imagem institucional, criação de um ambiente interno e externo favorável, estímulos adicionais para melhoria e inovações nos processos de produção, incremento na demanda por produtos, serviços e marcas, ganho de participação de mercados e diminuição da instabilidade institucional e política locais, entre outros.

A melhoria da conduta ética das empresas e o exercício da cidadania por parte dos indivíduos e organizações são uma consequência do desenvolvimento institucional das sociedades, tanto do ponto de vista formal (leis, regras etc.) como do informal (crenças, valores, cultura) (MACHADO FILHO, 2006). O autor ainda defende que “a consolidação das instituições de governança democrática é a base para o desenvolvimento econômico e social e, conseqüentemente, para o exercício dos direitos e deveres da sociedade civil.” (MACHADO FILHO, 2006, p. ix).

Toda e qualquer organização é concebida e procura desenvolver-se com os objetivos principais de fortalecer seu crescimento e assegurar sustentabilidade, para garantir um maior retorno possível dos investimentos realizados pelos seus fundadores. Neste sentido, esta subseção demonstrou o quanto os temas responsabilidade social, sustentabilidade e governança estão conectados. Dada a importância do tema sustentabilidade, ele foi contemplado como uma das dimensões (4. Sustentabilidade) do instrumento de pesquisa adotado pelo pesquisador na formulação desta dissertação.

2.9 Governança Corporativa como Instrumento de Gestão Empresarial

O divórcio entre a propriedade e a administração resulta em divergências de interesses e em “conflitos de agência”, decorrentes de conflitos entre acionistas passivos e distantes das companhias e gestores não proprietários, mas usufrutuários de fato do controle e do poder que passaram a acumular. Essa nova configuração do mundo corporativo foi sintetizada por Galbraith (1967), que evidenciou o poder da tecnoestrutura administrativa, então o fator mais importante de sustentação do mundo corporativo. A competência organizacional, mais do que a propriedade acionária, tornou-se o núcleo em torno do qual gravitavam processos conflituosos de gestão (ROSSETTI; ADORNO, 2008).

Os conflitos observados até então eram oriundos de benefícios exagerados autoconcedidos pelos gestores, definições estratégicas e diretrizes não consensadas pelos acionistas, chegando até a manipulação de resultados e demonstrações financeiras por parte dos gerentes.

A reação da governança aos questionáveis desvios observados nas companhias conduziu a mudanças internas nas estruturas de poder, complementadas por movimentos externos regulatórios e derivados de pressões ativistas, que passaram a ser exercidas por investidores institucionais e por organizações associativas de acionistas minoritários. Surgia então um novo conjunto de boas práticas, que mudaria o relacionamento entre os acionistas e as companhias, os processos de constituição dos Conselhos de Administração e os modos de atuação da diretoria executiva. Em síntese, estabeleciam-se novos sistemas de relações entre acionistas, conselhos e diretores executivos (ROSSETTI; ADORNO 2008).

Um dos aspectos mais evidenciados pela governança corporativa é que ela está intimamente ligada à gestão dos negócios, com o objetivo de conferir benefícios para todos os *stakeholders* da organização. A governança não se resume apenas em ter procedimentos contábeis e financeiros corretos; ela deve também cumprir seu papel dentro da sociedade, na geração de emprego, no trabalho junto à comunidade, de forma sempre transparente (DA SILVA, 2006).

Na visão de Watson (2007), governança corporativa é um sistema de diretrizes institucionais que implementa regras e controles que, por sua vez, definem a estrutura sob a qual as corporações são geridas e operadas. Essa estrutura governa todas as ações das corporações em todos os estágios do seu funcionamento.

Lameira (2001) define governança corporativa como sendo um colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação. Portanto, existe um conflito quando um indivíduo ou grupo se defronta com um problema de decisão. Muito mais do que práticas e princípios, o autor defende que governança é uma forma de supervisão gerencial e modelo de organização das relações de poder, permitindo assim facilitar os processos de tomada de decisão.

O processo de governança define sua diretriz para as decisões corporativas, utilizando um sistema de gestão de diretrizes, que inclui tanto a definição de uma direção estratégica (função dos Conselhos), bem como a disposição das diretrizes para a organização, a transição da política em ação. Ele inclui a base moral e ética de valores corporativos, e proporciona a estrutura para exercitar todas as disciplinas de gestão, um conceito para a

precisão na delegação de autoridade, bem como um foco de longo prazo no propósito da organização e não em suas ações operacionais.

Essa visão reforça a importância do modelo de governança promover alinhamento e integração dos vários atores envolvidos no desenvolvimento do negócio, de modo a fortalecer o modelo de gestão e assegurar resultados consistentes. Quando uma abordagem sistêmica não é usada para o estabelecimento de uma estrutura de gerenciamento, os membros do Conselho de Administração e os gerentes seniores se confundem com suas funções. (WATSON, 2007).

Nesse contexto, uma governança de qualidade é obtida quando os líderes e gestores da organização conseguem definir como os resultados devem ser obtidos, como propõe Watson (2007, p. 10-11):

Em um modelo simples de gestão empresarial, a qualidade é assegurada por meio da efetiva concepção de bens e serviços inovadores para atender às reais demandas em mercados competitivos, e por meio da utilização de uma produção e entrega consistentes desses bens e serviços a seus consumidores finais. Um desenho competitivo de produto é baseado na compreensão das expectativas dos clientes e isso serve de base para fazer uma promessa de mercado pela corporação. Assim se for feita uma promessa, o ato de manter essa promessa consistente representa a segunda dimensão da qualidade – desempenho confiável contra as promessas feitas. Considerando os pontos em que essa performance pode sofrer desvios, podemos identificar três pontos de defeito: O Defeito do Tipo I ocorre quando uma organização não cumpre suas promessas junto ao mercado; O Defeito do Tipo II ocorre quando uma organização não concebe produtos para atender às expectativas de seu mercado ou de clientes-alvo; O Defeito do Tipo III ocorre quando há ocorrência simultânea dos defeitos do Tipo I e do Tipo II. Uma boa governança corporativa deveria proteger os acionistas dessas falhas do sistema de gerenciamento, além de assegurar que o trabalho da corporação se desenvolve de maneira ética, moral e legal.

Outro aspecto fundamental para uma boa governança corporativa é a melhoria na gestão da qualidade da informação. Da Silva (2006) argumenta que as empresas, de modo geral, apresentam escassez de informações e registros, principalmente nas pequenas empresas.

Normalmente, a contabilidade é feita por escritórios especializados, que, em sua maioria, limitam-se a fazer registros, relatórios contábeis e apontar os impostos a serem pagos, como se a contabilidade e a operação da empresa fossem coisas diferentes. O descontrole das operações da empresa pode ser ocasionado por diversas razões, como, por exemplo, não ter os caixas separados: familiar e da empresa; não emitir nem exigir notas fiscais; não saber se a empresa é lucrativa ou deficitária. É muito comum a dissociação entre as informações geradas pela contabilidade e as utilizadas pelos gestores para a análise gerencial e tomada de decisão e vice-versa. As informações, portanto, são cruciais para darem suporte aos processos, às tomadas de decisão e à melhoria contínua do desempenho. Por isso as organizações devem desenvolver políticas claras de divulgação das informações (DA SILVA, 2006).

Andrade e Rossetti (2004) propõem três objetivos básicos para obter processos de governança de alta eficácia. Eles estão explicitados no Quadro 3.

Objetivos	Detalhamento	Ações-Chave
Empowerment do conselho de administração	1. Criar liderança independente da direção executiva.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criar comitê de gestão do conselho, que se encarregará de pautar as reuniões e prover os requisitos essenciais para seu bom funcionamento. ✓ Constituir comitês permanentes para acompanhamento dos processos críticos e de alto impacto corporativo.
	2. Assegurar uma composição ótima do conselho.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Constituir um conselho eficaz com competências complementares. Promover mudanças, ajustando-o sempre às novas necessidades da corporação. ✓ Manter conselheiros externos em número no mínimo suficiente para compor e liderar comitês-chave. ✓ Definir critérios e metodologia de avaliação do conselho e dos conselheiros.
	3. Estruturar as reuniões para maximizar a eficiência	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Subordinar o tempo das reuniões à efetividade esperada do conselho. ✓ Promover reuniões com participações exclusivas de conselheiros independentes, explorando produtivamente as tensões existentes entre visões internas e externas.
	4. Ampliar a comunicação com os acionistas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criar canais de comunicação com os acionistas, registrando os trabalhos do conselho e sua apreciação do desempenho da empresa. ✓ Estender as comunicações a outros grupos, filtrando os temas de seu interesse.
	5. Criar metodologia específica de avaliações.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir claramente as responsabilidades do executivo-chefe. Revê-las anualmente ou em situações de mudanças internas ou externas de alto impacto. ✓ Definir critérios e metodologias de avaliação formal do executivo-chefe. Abrir a avaliação, com objetivos construtivos. Manter feedback.
Desenvolvimento da Direção Executiva	6. Assegurar uma equipe ótima para gestão.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acompanhar o plano de sucessão. ✓ Homologar as indicações do executivo-chefe para os demais cargos de direção da empresa. ✓ Interagir com a equipe de direção nos assuntos de responsabilidade do conselho, ampliando a base de dados e informações sobre o desempenho corporativo. ✓ Examinar em conjunto com o executivo-chefe as avaliações for mais da direção por ele conduzidas.
	7. Recompensar com base no desempenho.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprovar o programa de remuneração do executivo-chefe, estritamente vinculado aos resultados corporativos e à geração de valor para os acionistas. ✓ Aprovar recompensas propostas pela direção para equipes de alta performance.
	8. Desenvolver a compreensão do setor de negócios da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aprofundar o conhecimento, em termos globais, das áreas de negócio da empresa. Mapear seus desafios estratégicos. ✓ Acompanhar mudanças impactantes na estrutura do setor, especialmente as resultantes de fusões, aquisições e alianças.
Monitoramento estratégico	9. Monitorar e avaliar a estratégia de longo prazo.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avaliar oportunidades estratégicas que agreguem valor à corporação. ✓ Acompanhar a estratégia homologada, com foco nas questões críticas e nas capacitações-chave requeridas para sua efetiva execução. ✓ Prover “inteligência estratégica” e questionar direcionamentos, propondo, para exame conjunto do conselho e da direção, percursos alternativos.

Quadro 3. Objetivos para alcançar processo de governança de alta eficácia.

Fonte: Andrade e Rossetti (2004, p. 230).

O papel e a eficácia do Conselho de Administração estão contemplados no instrumento-diagnóstico na dimensão “2. Estruturas”, categoria “Conselho de Administração” e na dimensão “3. Processos e Gestão”, categoria “3.3. Eficácia dos Órgãos de Governança”. Aspectos do desenvolvimento da diretoria executiva são abordados no instrumento-diagnóstico na dimensão “3. Processos e Gestão”, categorias “3.3. Eficácia dos Órgãos de Governança” e “3.4. Direção executiva”. O monitoramento estratégico, por sua vez, é tratado na dimensão “1. Estratégia”, categoria “1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia”.

Andrade e Rossetti (2004) apresentam uma importante diferença entre corporações gerenciadas versus corporações governadas, baseada na proposta de John Pound, de Harvard, em ensaio publicado em 1995. A principal inovação, sintetizada no Quadro 4, é deslocar o foco dos processos de melhoria da governança, das questões de poder, para as questões relacionadas ao processo decisório.

Rodrigues e Mendes (2004) afirmam que a Governança Corporativa das empresas necessita abranger as funções e ações estratégicas e operacionais. A Governança superior, desempenhada pelo Conselho de Administração ou Comitês Diretores Estratégicos, têm as funções de desenvolver sistematicamente o pensamento estratégico, definir os rumos estratégicos, estabelecer as metas e os projetos para horizontes de longo prazo e, para que funcione o processo de gestão e expansão dos negócios, estabelecer e controlar as ações das Diretorias Executivas.

Paradigmas das corporações gerenciadas	Paradigmas das corporações governadas
<p>Envolvimento do conselho de administração</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Separação apenas formal das funções de presidente do conselho e de presidente executivo. ✓ Presidência executiva como hierarquia dominante: conselho tem expressão secundária. ✓ Poder suficiente para monitorar o CEO e substituí-lo em situações de crise. ✓ Independência para assegurar a avaliação da gestão e garantir a ausência de conflitos de interesse. ✓ Pauta de trabalhos não inclui acompanhamento sistematizado do ambiente externo. ✓ Homologação da estratégia geralmente garantida: ausência de restrições ou questionamentos críticos. ✓ Processo sucessório não colocado “sobre a mesa”. Indicações sutis, mas não definidas, da linha de sucessão. 	<p>Envolvimento do conselho de administração</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Clara e efetiva segregação das funções de presidente do conselho e de presidente executivo. ✓ Conselho como hierarquia superior. ✓ Forte interação acionistas-conselho-direção na definição de <i>guidelines</i>. ✓ Estratégia gerada pela direção executiva a partir de parâmetros emitidos pelo conselho, ouvidos os acionistas controladores. Após ampla análise crítica, é homologada pelo conselho. ✓ Desempenho do CEO, avaliado permanentemente a partir de parâmetros explícitos. ✓ Funcionamento regular de comitês técnicos. Conselheiros presentes e organização aberta para a busca de informações. Solicitações são regulares e aceitas como prática contributiva. ✓ Análise regular e estruturada do ambiente externo: global, do país e do setor.
<p>Modelo de governança</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Não definido com clareza. ✓ Canais informais de comunicação acionistas-conselho-direção prevalecem sobre sistemas formais. ✓ Não considera critérios definidos por agências de <i>rating</i> corporativo. 	<p>Modelo de governança</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Claramente estabelecido, formatado e explicitado em regimento interno. ✓ Canais formais de comunicação com os acionistas. Reuniões regulares com os controladores. ✓ Práticas alinhadas aos critérios das agências de <i>rating</i> corporativo e de outras organizações do mundo corporativo.
<p>Focos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desempenho em relação ao <i>business plan</i> e aos orçamentos operacionais e de capital. Distância em relação à definição de políticas. ✓ Análise de demonstrações financeiras, de resultados e patrimoniais. ✓ Análise do desempenho histórico: situação presente em relação ao passado. 	<p>Focos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desempenho em relação ao <i>business plan</i> e ao conjunto de metas gerenciais definidas. ✓ Forte envolvimento na definição e homologação de políticas. ✓ Questionamentos crítico-constructivos da estratégia em curso. Contribuições para redirecionamentos estratégicos. ✓ Trajetória futura: visão dos grandes movimentos globais do setor em que a empresa atua. Antevisão do posicionamento da empresa dentro do setor.

Quadro 4. Corporações gerenciadas versus corporações governadas.

Fonte: Andrade e Rossetti (2004, p. 231).

É interessante lembrar que as pequenas e médias empresas, de um modo geral, são aquelas organizações que mais necessitam de pensamento, planejamento e ações estratégicas. A razão da alta mortalidade desses tipos de firmas pode ser atribuída à inexistência ou à precariedade de rumos e ações estratégicas. Em ambientes de acirrada concorrência, mudanças efetuadas velozmente nos mercados, nos hábitos de consumo, na tecnologia de

produtos, nos processos e gestão, a falta de estratégia é certamente fatal para a sobrevivência dos negócios (RODRIGUES; MENDES, 2004).

Apenas quando a organização faz a coisa certa no tempo certo – conhecendo e atendendo às necessidades dos clientes – ela efetivamente gere os riscos de forma apropriada para todos os *stakeholders*. “O papel da governança corporativa é assegurar que a opção tomada seja o modo normal de se fazer negócios na organização. Dessa forma, os líderes de negócios podem garantir a qualidade de seus trabalhos de gestão” (WATSON, 2007, p. 19-20).

A Governança do Valor, estabelecida pelo adequado funcionamento da Governança Corporativa da empresa em nome de seus acionistas, interessados em ver aumentados seus patrimônios em ações da empresa, deve ter a agenda permanente de medir, monitorar e avaliar o valor econômico do negócio e tomar todas as medidas necessárias cabíveis para elevar sempre tal valor. A Governança Corporativa Operacional, desempenhada pela Diretoria Executiva deve controlar diariamente o fluxo de caixa corrente da empresa, sem o que a gestão de curto prazo não será exercida eficazmente (RODRIGUES; MENDES, 2004).

Pequenas e médias empresas costumam não pensar estrategicamente, pela inexistência de órgãos específicos para definição de programas e projetos que resultem em geração de mais valor para o negócio. As funções ou as atividades estratégicas, uma vez definidas e selecionadas, provocam mudanças de processos e de escala na empresa, que são em geral irreversíveis.

Estabelecer sistemas eficientes de Governança Corporativa deve ser prioridade para qualquer empresa que desejar competir em qualquer mercado. Para atingir essa eficiência o Conselho deve ser o órgão responsável por delinear estratégias, monitorar os resultados, definir o orçamento de capital e a estrutura de financiamento. Em suma, o processo de geração e alavancagem de valor da empresa (RODRIGUES; MENDES, 2004).

Todos os argumentos acima reforçam o papel da Governança Corporativa como instrumento de gestão capaz de proteger os proprietários, melhorar sensivelmente o modelo de tomada de decisões e tornar a empresa mais competitiva no mercado. Por essa ótica, uma vez que seja devidamente adaptado ao porte da organização, tal modelo torna-se aplicável a todas elas. Essa foi a principal motivação que levou o pesquisador a propor o modelo diagnóstico apresentado nesta Dissertação.

2.10 Inspirações para a definição do modelo proposto

Além de todo o referencial teórico aqui apresentado, o modelo de diagnóstico proposto neste trabalho foi inspirado no Modelo de Governança Corporativa da empresa brasileira, estruturado por Álvares, Giacometti e Gusso (2008) e na concepção dos 7 P's da Governança, propostos por Rossetti e Adorno (2008) e também no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009).

2.10.1 O Modelo de Governança Corporativa da Empresa Brasileira

O Modelo de Governança Corporativa da Empresa Brasileira foi elaborado pelos seguintes autores: Elismar Álvares da Silva Campos, professora e pesquisadora da Fundação Dom Cabral (FDC) e coordenadora do Núcleo CCR de Governança Corporativa da FDC;

Celso Clemente Giacometti, professor associado da FDC, participa do Programa para Desenvolvimento de Acionistas (PDA); e Edurado Gusso, professor associado da FDC.

O propósito do Modelo de Governança Corporativa da Empresa Brasileira está alinhado com a filosofia da FDC de “contribuir para o desenvolvimento da sociedade por meio da educação e capacitação de executivos, empresários e empresas”. (ALVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008, p. 53). Ele compõe-se de um modelo de diagnóstico a ser aplicado nas empresas segundo metodologia proposta pelos autores.

Seu ordenamento está apresentado no Quadro 5:

Dimensão	Detalhamento	Categorias
Alinhamento	<ul style="list-style-type: none"> Sem coesão societária e alinhamento de propósitos entre os sócios ou acionistas do grupo de controle dificilmente se terá uma boa governança, especialmente nas empresas de controle familiar. A falta de alinhamento entre os agentes que representam as âncoras da governança (acionistas, conselho de administração e direção executiva) tem forte impacto nas definições das diretrizes empresariais que vão nortear a estratégia da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Coesão societária e empresarial. Regras de sucessão.
Conformidades	<ul style="list-style-type: none"> <i>Compliance</i> (aquiescência às normas e cumprimento voluntário) é um dos princípios fundamentais dos códigos de boas práticas de governança corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Conformidades jurídicas. Requisitos dos agentes reguladores.
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> O conceito de sustentabilidade representa uma exigência crescente no âmbito empresarial, enfatizando a necessidade de alinhar o desempenho econômico-financeiro com preservação ambiental para as gerações atuais e futuras e com responsabilidade social. 	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidade com o sócio e/ou com os acionistas. Responsabilidade com os <i>stakeholders</i>.
Estruturas	<ul style="list-style-type: none"> Composição, dinâmica de funcionamento, papéis e forma de atuação do conselho de administração e seus comitês, direção executiva, conselho fiscal e conselho de família, quando aplicáveis, são os principais agentes do sistema de governança. 	<ul style="list-style-type: none"> Órgãos. Papéis e eficácia. Funcionamento e procedimentos.
Processos	<ul style="list-style-type: none"> Os inter-relacionamentos entre os agentes do sistema e os processos de formulação, orientação, homologação, decisão e comunicação são essenciais para garantir a eficácia da governança corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Conselho de Administração. Propriedade (acionistas/sócios) / conselho de administração / direção executiva.

Quadro 5. Modelo de governança corporativa da empresa brasileira.
Fonte: Adaptado de Álvares, Giacometti e Gusso (2008).

O modelo apresentado acima propõe os desdobramentos das categorias apresentadas em 42 elementos, que são convertidos em perguntas a serem realizadas por ocasião do diagnóstico. Sua concepção é adaptada para ser aplicada em quaisquer empresas de capital privado, classificadas em Sociedades anônimas de capital aberto com controle pulverizado ou compartilhado; Sociedades anônimas de capital aberto de controle familiar; e Sociedades de capital fechado (ALVARES; GIACOMETTI; GUSO, 2008).

Assim, a estrutura do modelo nas cinco dimensões citadas acima está ilustrada na

Figura 7:

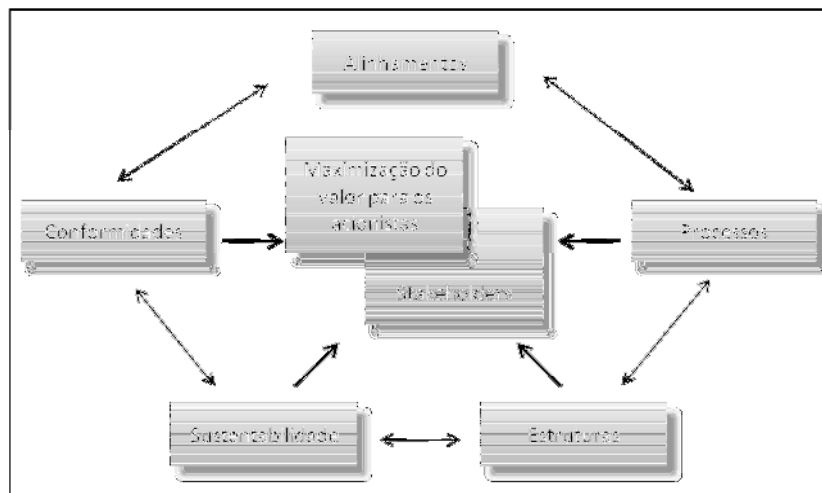


Figura 7. Diagrama do modelo de governança da empresa brasileira.
Fonte: Álvares, Giacometti e Gusso (2008).

O modelo está concebido a partir da premissa de que o principal objetivo da governança corporativa é atender aos interesses dos *shareholders* (acionistas e sócios) para depois criar condições de atendimento dos interesses dos *stakeholders*. O modelo proposto nesta dissertação adota esta premissa acima como válida. Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 57) argumentam que:

Tendo como núcleo a dualidade não antagônica entre gerar valor para os *shareholders* e atender aos interesses dos *stakeholders*, a abordagem integrada de governança corporativa está presente nos elementos de análise do modelo que, além dos conceitos da escola formalista baseada no atendimento dos dispositivos legais dos órgãos reguladores e na aderência à prática dos princípios de equidade (lealdade) – responsabilidade corporativa, prestação de contas e transparência com os acionistas – incluem e privilegiam conceitos construtivistas do processo de governança, nos quais o desenvolvimento endógeno das práticas é guiado pela crença dos agentes nos benefícios da governança para a geração sustentável de valor.

A principal contribuição do Modelo de Governança da Empresa Brasileira para a consecução do presente trabalho é a estrutura do modelo-diagnóstico proposto pelos autores. Para a elaboração do instrumento de diagnóstico adotado neste trabalho, adotou-se uma estrutura e hierarquização de temas bastante semelhante ao praticado no modelo proposto por Alvares, Giacometti e Gusso (2008). Também foram considerados todos os questionamentos realizados pelos autores no seu instrumento de diagnóstico. Aqueles que foram considerados válidos para o escopo deste trabalho foram adaptados para a realidade proposta para o projeto de pesquisa. Assim, a estrutura hierárquica do modelo proposto neste projeto de pesquisa ficou assim definida:

Tabela 1. Estrutura Hierárquica do Modelo de Governança para pequenas e médias empresas familiares.

Dimensões	Categorias
1. Estratégias	1.1. Princípios e Valores
	1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia
2. Estruturas	2.1. Conselho de Administração
	2.2. Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente
3. Processos e Gestão	3.1. Código de Conduta
	3.2. Gestão tributária, trabalhista e previdenciária
	3.3. Eficácia dos Órgãos de Governança
	3.4. Direção executiva
	3.5. Gestão e desempenho
4. Sustentabilidade	4.1. Responsabilidade com os colaboradores
	4.2. Responsabilidade com a sociedade
	4.3. Responsabilidade com o meio-ambiente
5. Perenidade	5.1. Regras de sucessão
	5.2. Conselho de Família

Fonte: Elaboração própria (2010).

2.10.2 O Modelo dos 7 P's da Governança Corporativa

O modelo dos 7 P's da Governança Corporativa é apresentado na obra *Acontece nas Melhores Famílias – Repensando a Empresa Familiar*, coletânea de artigos e teorias sobre o tema, organizados por Marcelo Melho e Paulo Lucena de Menezes. Os autores, que apresentam o capítulo intitulado “Uma introdução à governança nas empresas familiares”, são: José Paschoal Rossetti, economista, professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral, sócio da Pragma, gestora de patrimônio, onde coordena a área de governança; e Matheus Mason Adorno, administrador de empresas pela EAESP-FGV, MBA Wits Business School e Joannesburgo e sócio-diretor da M2A Consulting.

O modelo dos 7 P's da Governança Corporativa propõe uma adaptação dos conceitos de governança corporativa para as empresas familiares, organizando-os em 7 temas, os chamados 7 P's da Governança, resumidos no Quadro 6. Ele serve como modelo para o estabelecimento das dimensões que compõem o modelo diagnóstico proposto neste trabalho.

Agrupamentos	Detalhamento
Propriedade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atributo fundamental das sociedades, tem estreitas relações com as razões de ser e com as diretrizes centrais da governança. As questões centrais relacionadas à propriedade das empresas familiares são a transição do comando e a sucessão, mantido o controle nas mãos das famílias sucessoras. São também pontos chave o nível de coesão, especialmente quanto ao direcionamento dos negócios e administração. Desconfortos com a estrutura societária e com acordo de sócios são também pontos que exigem remoção, para que a propriedade se mantenha coesa ao longo do tempo.
Princípios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ São a base ética para toda governança. Nas empresas constituem um dos mais importantes legados dos fundadores. Os credos, os valores e os princípios estão, direta e/ou indiretamente, presentes em todos os órgãos de governança, bem como no direcionamento dos negócios, nas formas de exercício de poder e nas relações de todos os <i>stakeholders</i> com interesse em jogo na sociedade e na empresa. Os códigos internos de conduta de empresas familiares maduras fundamentam-se em valores herdados e buscam ainda atender aos princípios universais de boa governança – conformidade, equidade, transparência, e prestação responsável de contas.
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nas empresas familiares, os propósitos vão além das estratégias definidas para negócios e a gestão. Obviamente o propósito central é a criação de valor suficiente para distribuições e para financiamentos de projetos de crescimento. Sem a agregação de bons resultados, outros propósitos, por mais meritórios que sejam, ficam comprometidos. Mas esse propósito central, soma-se outras motivações entre elas a própria continuidade do controle da empresa pelos grupos familiares e a união das famílias proprietárias em torno desse objetivo aglutinador.
Poder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As formas como se articulam as negociações e se estabelecem as relações entre os órgãos de governança, a fluidez com que é exercida dependerá, porém, a separação de papéis dos atores e órgãos integrantes. Além da clareza no uso dos chapéus, são também questões – chave a aceitação interna, a tipologia, o profissionalismo, e a transmissão da liderança nos órgãos da administração, especialmente na diretoria executiva. Disputas abertas pelo poder, fundamentadas em desalinhamentos intra e intergerenciais, são uma das mais críticas e visíveis questões nas empresas familiares.
Processos e Práticas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ os processos centrais da boa governança nas empresas familiares são: 1) O direcionamento da empresa, a partir de <i>guide lines</i> de grande impacto definidos pelo conselho de sócios e as diretrizes delas derivadas, emitidas pelo conselho de administração à diretoria executiva. 2) A formulação de estratégias de negócios e de gestão, pela diretoria executiva que atenda aos direcionadores definidos. 3) A homologação das estratégias pelo conselho de administração. 4) O monitoramento também pelo conselho de administração das estratégias, das operações e dos resultados.
Perenidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O objetivo último das empresas é o de se manterem vivas, atuantes e com participação crescente em seus setores de atividade. Esse objetivo é mais fortemente observado nas empresas familiares, pelas sinalizações de seus fundadores, geralmente empenhados em que seu empreendimento tenha continuidade conduzida por seus herdeiros. Facham-se, com a busca permanente pela perenidade, os “7 P’s” da governança. Mas esta só será alcançada com boas soluções para cada um dos seis P’s anteriores.

Quadro 6. Modelo dos 7 P’s da Governança Corporativa.
Fonte: Adaptado de Rossetti e Adorno (2008, p. 128-131).

Rossetti e Adorno (2008) apresentam ainda, no Quadro 7, as vantagens e os riscos das empresas familiares da primeira e da segunda geração, em cada um desses “7 P’s”. De acordo com os autores “A longevidade dessas empresas é fortemente determinada pela busca de soluções harmoniosas que mitiguem os riscos inerentes à falta de coesão entre os sócios,

aos desalinhamentos quanto aos princípios, às discórdias, às lutas internas pelo poder, aos propósitos divergentes e às dificuldades insuperáveis para separar papéis” (ROSSETTI; ADORNO, 2008, p. 131).

Os “7 Ps”	Vantagens	Riscos
Propriedade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Legitimada por atitudes, pela capacidade empreendedora do fundador e pelos resultados alcançados ▪ Coesão societária: alinhamentos sustentados pela liderança do fundador ▪ Profissionalismo e mérito em processos sucessórios bem conduzidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência inesperada do fundador: sucessão despreparada. ▪ Conflitos radicais e inegociáveis entre sucessores
Princípios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crenças essenciais transmitidas pelo fundador: tendem a manter-se. ▪ Constituição da família e construção da empresa sob fundamentos éticos ▪ Valores preponderam sobre as regras 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconstrução movida por interesses em choque ▪ Padrões divergentes entre sucessores
Propósitos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definidos por controladores que desenvolveram e que conhecem os negócios ▪ Decisões de alto impacto compartilhadas: consenso como processo dominante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desalinhamento entre grupos familiares controladores ▪ Conflitos que deságuam na substituição do consenso, como prática decisória, pelo exercício do voto
Poder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrutura de poder estabelecida pelos proprietários ▪ Comando visível e reconhecido 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lutas internas pela sucessão, não fundamentadas em meritocracia ▪ Fragmentação pela acomodação de interesses ▪ Nepotismo: valor da consangüinidade superando o da competência
Processos e práticas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Separação de papéis: família, sociedade e administradores, em consensos distintos. ▪ Conselhos atuantes e conectados ▪ Regras negociadas, transparentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mistura de papéis: família , sociedade e empresa ▪ Decisões de conselhos desconsideradas: prevalência de modelos informais de gestão ▪ Ausência de regras e de acordos formais. Práticas oportunistas.
Perenidade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo central, aglutinador 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desinteresse pela sociedade e pelos negócios por herdeiros distantes e inativos

Quadro 7. Os 7 P’s nas empresas familiares da primeira à segunda geração: vantagens e riscos.
Fonte: Rossetti e Adorno (2008, p. 130).

A principal contribuição do modelo dos 7 P’s da Governança Corporativa para o presente estudo reside na estrutura como o modelo é apresentado que, juntamente com o Modelo de Governança da Empresa Brasileira, forneceram a base para a concepção estrutural

do modelo-diagnóstico proposto nesta dissertação. Outra contribuição decisiva foi a adaptação dos conceitos de governança para as empresas familiares, objeto focal deste estudo. Isso se reflete no formato das afirmações que constam no instrumento de pesquisa, bem como na inclusão da dimensão Perenidade.

2.10.3 O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC

O código das melhores práticas de governança corporativa, é a quarta versão gerada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), com o objetivo de cumprir um importante papel didático e fornecer os fundamentos da efetiva aplicação das boas práticas de governança corporativa no Brasil. Ele é resultado do trabalho do Instituto, com o objetivo de disseminar as melhores práticas de governança no Brasil e contribuir para o fortalecimento das organizações e conseqüentemente do país.

Além dos princípios de governança, amplamente discutidos neste trabalho (e que serão tratados no instrumento diagnóstico que compõe o presente estudo, na dimensão “1. Estratégia”, categoria “1.1. Princípios e Valores”), o Código está estruturado nos seguintes capítulos: Propriedade; Conselho de Administração; Gestão; Auditoria Independente; Conselho Fiscal; e Conduta e Conflito de Interesses.

Como o objetivo do presente trabalho é formular e aplicar um instrumento-diagnóstico para avaliar a adoção de práticas de governança corporativa em pequenas e médias empresas familiares, como forma de se instituir um mecanismo de melhoria de seu desempenho e considerando ainda o fato de que o IBGC representa uma das principais instituições nacionais sobre o tema, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa torna-se um instrumento obrigatório para auxiliar na viabilização deste projeto.

Assim, todas as práticas descritas no Código, que foram julgadas aderentes ao escopo do presente trabalho, foram incluídas na forma de afirmações do instrumento diagnóstico, especialmente aqueles relativos aos princípios e valores (Categoria 1.1), cuja inspiração principal foi os princípios de governança corporativa, bem como a dimensão “2. Estruturas”, cujo conteúdo foi elaborado a partir do capítulo “2. Conselho de Administração”, capítulo “3. Gestão” e capítulo “4. Auditoria Independente”.

3 EMPRESA FAMILIAR: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E GOVERNANÇA

Nesta Seção é apresentada uma visão geral sobre a empresa familiar. A subseção 3.1 aborda a conceituação da empresa familiar. Em seguida, ela será complementada pela subseção 3.2 que apresenta as principais características das empresas familiares. Para caracterizar o escopo da pesquisa e identificar o porte das empresas pesquisadas, é apresentada na subseção 3.3 a classificação da empresa familiar quanto ao porte. A subseção 3.4 “A Empresa Familiar e a Gestão” apresenta aspectos específicos da gestão de empresas familiares. A seção é concluída com a subseção 3.5 que aborda as características peculiares da governança corporativa para empresas familiares.

3.1 Conceituando a Empresa Familiar

Por sua importância como uma das principais forças motrizes da economia, as empresas familiares têm sido objeto de vários estudos acadêmicos e de consultoria. Segundo Castro, Morais e Crubellate (2001), quase 90% dos 300 maiores grupos empresariais no Brasil são administrados pela família. Há no país mais de 3,5 milhões de empresas familiares, em geral de médio e pequeno porte. O ciclo de vida destas empresas, conforme estes autores, é de nove anos, sendo que apenas 30% chegam à segunda geração e 9% à terceira. Como ressaltam Andrade, Lima e Antonialli (2006), as empresas familiares são as principais propulsoras do bem-estar social e econômico das sociedades capitalistas, empregando mais de 60% dos trabalhadores.

As várias definições de empresas familiares abordam diferentes perspectivas. Suehiro (1997, apud MENDONÇA *et. al.*, 2007), por exemplo, classifica empresa familiar como o empreendimento em que a propriedade e o controle administrativo estão nas mãos de um grupo de pessoas que possuem laços de parentesco – de sangue ou casamento. O empreendimento que possuir maior parte de suas cotas nas mãos de uma mesma família já é considerado por Suehiro como uma empresa familiar. Porém, há os casos em que o controle acionário não está em poder de nenhuma família e mesmo assim o negócio ser considerado familiar, dado a influência que este grupo exerce na gestão da organização.

Longenecker, Moore e Petty (1997) apresentam uma concepção mais simples, argumentando que basta a existência de dois ou mais membros da mesma família, cujo relacionamento pessoal e empresarial seja mutuamente construído.

Outra perspectiva é a de Leite, R. C. (2002), que analisa mais as questões de poder, caracterizando as empresas familiares pelo estereótipo de organização de capital fechado, estrutura burocrática, pouca transparência administrativa e financeira e centralização do processo de tomada de decisão, geralmente exercido pelo fundador ou seus sucessores, reforçando a interface entre empresa e família. Fletcher (2002, p. 4) analisa as empresas familiares sob esta mesma ótica, ressaltando as questões do relacionamento família-empresa:

Além do trabalho árduo, frustração e obrigação de estar sempre presente, administradores-proprietários não apenas têm que lidar com aspectos cotidianos relacionados com produtos, mercados, empregados, crescimento, treinamentos assim como todos os gestores devem lidar. Mas também devem administrar e negociar cuidadosamente um conjunto complexo de relacionamentos sociais e emocionais envolvendo membros familiares e não familiares, os quais têm diferentes expectativas e motivações para envolvimento nos negócios familiares.

Gonçalves (2000) afirma que o que de fato caracteriza uma empresa familiar é a coexistência de três fatores: (1) propriedade total ou majoritária das cotas da empresa nas

mãos da família; (2) a gestão estratégica da empresa é exercida pela família, que estabelece os planos e diretrizes de ação; e (3) o controle administrativo, nos níveis tático e operacional, é exercido por membros da família, com o auxílio de executivos e outros funcionários.

Gersick *et. al.* (1997, p. 29) constroem o conceito de empresa familiar baseados na propriedade do negócio, ou seja, “Mais do que o nome da família sobre a porta ou o número de parentes na alta direção, é a propriedade de uma família que define a empresa familiar”. É relevante também considerar que o histórico da empresa e de seu fundador servem para caracterizar uma empresa como sendo familiar. Conforme Bernhoeft (1991, p. 32): “a origem destas empresas tem um ponto em comum: ela é um ideal que deu certo. Houve um comportamento empreendedor do fundador, que batalhou para viabilizar sua ideia. Para muitos desses fundadores, a empresa é sua própria razão de ser ou sua realização maior”.

Propriedade, gestão e continuidade parecem ser elementos definidores da natureza familiar de uma empresa. Nesse sentido, enquanto alguns autores consideram que uma empresa é familiar se a propriedade pertencer à família, outros consideram que o controle da propriedade, mesmo sendo necessário, não é suficiente para defini-la como tal e, assim, exigem alguma das outras duas características: a participação da família nas tarefas de gestão e direção da empresa ou a intenção de transferir a empresa a futuras gerações (CASILLAS; VAZQUEZ; DÍAZ, 2007).

3.2 Características das Empresas Familiares

Por entenderem que os maiores dilemas das empresas familiares estão relacionados, principalmente, à distinção entre família, propriedade e gestão, Gersick et al. (1997) criaram o modelo de três círculos, segundo o qual o sistema empresarial familiar é

composto por três subsistemas independentes e superpostos: gestão, família e propriedade (Figura 8). Neste modelo, identificam-se sete setores: setor 1 – membro da família, que não é proprietário nem funcionário; setor 2 – acionista, que não é membro da família nem funcionário; setor 3 – funcionário, que não é proprietário nem membro da família; setor 4 – proprietário, que é membro da família, mas não trabalha na empresa; setor 5 – proprietário, que trabalha na empresa, mas não é membro da família; setor 6 – membro da família, que é funcionário, mas não é proprietário; setor 7 – proprietário, que é membro da família e trabalha na empresa.

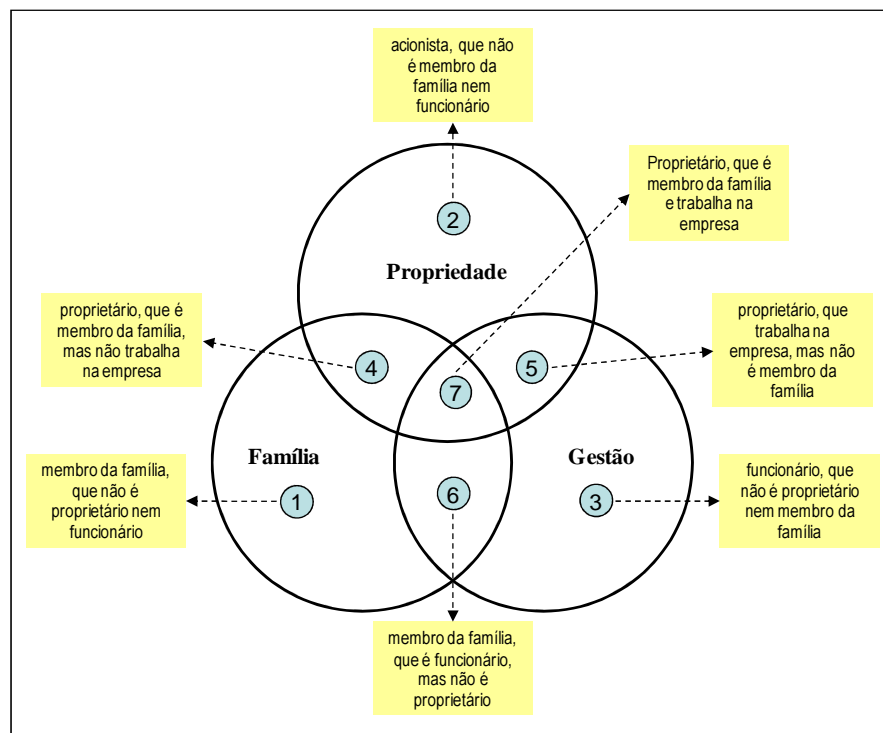


Figura 8. Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar.

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

Gersick et al. (1997) afirmam que ao localizar todas as pessoas que pertencem a uma empresa familiar num dos sete setores, poderá ser possível compreender melhor como cada uma vê e sente a organização, ou seja, o interesse e/ou comprometimento (maior ou menor) de cada pessoa, como uma função do papel que desempenha.

Casillas, Vazquez e Díaz (2007) argumentam que a empresa familiar possui características peculiares e que isso traz alguns problemas específicos que a mesma enfrenta no seu processo de desenvolvimento. Esses problemas estão resumidos no Quadro 8.

A sobreposição entre família e empresa é um dos mais evidentes problemas enfrentados pelas empresas familiares. Ela gera, como consequência, a dificuldade dos gestores e/ou acionistas de separar os papéis empresariais dos papéis familiares, o que pode comprometer a avaliação de desempenho ou a indicação de profissionais, não baseados em critérios objetivos e isentos. A dificuldade em profissionalizar a gestão implica diretamente na dificuldade para enfrentar a crescente internacionalização, que exige altos padrões de desempenho e de gestão. Na mesma origem do primeiro problema, a dificuldade de separar os papéis empresarial do familiar implica em sérias dificuldades para enfrentar, de forma objetiva e eficaz, os processos de renovação empresarial, bem como de planejar antecipadamente a sucessão da propriedade e da gestão, pela dificuldade da família em lidar com as relações de poder estabelecidas. A gestão do patrimônio familiar fica comprometida pelo fato de que, frequentemente há uma confusão entre o patrimônio e as finanças da família e da empresa.

1. A sobreposição entre família e empresa
O envolvimento direto, em diferentes momentos, de familiares tanto com a direção da empresa (principalmente na primeira e segunda gerações), como com seu grupo de acionistas/cotistas e com o conselho de administração. Isso implica em trabalhar tanto com familiares como exercer simultaneamente vários papéis (familiar, proprietário e/ou funcionário/diretor) e depender economicamente da família.
2. Dificuldades para enfrentar a crescente internacionalização
A empresa familiar tem sérias dificuldades para manter sua rentabilidade de forma sustentada a longo prazo, o que está ligado a seus entraves para enfrentar a internacionalização das suas atividades, a incorporação de novas tecnologias de processo e a adaptação e renovação dos seus produtos.
3. As dificuldades para enfrentar uma renovação organizacional
A empresa familiar tem sérias dificuldades para enfrentar a renovação organizacional continuada do seu pessoal, da sua cultura e dos seus sistemas. Muitas vezes isto está ligado ao predomínio de critérios familiares sobre critérios empresariais e ao estilo de administração dos seus líderes, geralmente muito centralizado e voltado para uma gestão personalista. Isso costuma gerar dificuldades para enfrentar a profissionalização do seu pessoal.
4. Dificuldades de planejar antecipadamente a sucessão da propriedade e da gestão
O principal fator contribuinte é a resistência dos familiares em abrir mão do poder, principalmente se for proprietário único e gestor da empresa, especialmente se seu fundador. Com isso, evita-se elaborar um plano de sucessão formal. Outro fator é a grande tensão pela qual passa a família durante a sucessão, causada principalmente pelo aumento da rivalidade entre os filhos, irmãos e/ou entre os diferentes acionistas ou ramos familiares.
5. A gestão do patrimônio familiar e a ineficácia dos órgãos de governança da empresa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risco de confusão entre o patrimônio familiar e empresarial. ▪ Alto risco de confusão entre as finanças da empresa e as da família. ▪ Consciência limitada da necessidade de realizar um adequado planejamento jurídico (civil, comercial e fiscal).
6. Uma gestão inadequada
Sobretudo nas empresas familiares de menor porte, caracterizadas por uma estrutura organizacional majoritariamente personalista, há um sistema de controle pouco formalizado e uma política de recursos humanos não muito bem definida. Outros problemas são: <ul style="list-style-type: none"> ▪ A solidariedade familiar: relações mais fortes quanto maior for o grau de parentesco. ▪ Os defeitos de comunicação: dedicação elevada do fundador no início do negócio, dificultando o contato com a família; a forma como a família funciona (se há pouco diálogo é provável que haja pouca comunicação); falta de metodologia e rigor nos procedimentos para discutir os assuntos da empresa. ▪ Excesso de segredos: Assuntos da empresa vistos como um prolongamento dos assuntos familiares, os quais não devem ser expostos ao público. ▪ A prevalência da família sobre a empresa: Na dicotomia família-empresa, o empresário e os membros da família sentem-se obrigados a decidir quem deve ter prioridade.

Quadro 8. Principais problemas enfrentados pelas empresas familiares.

Fonte: Adaptado de Casillas, Vazquez e Díaz (2007, p. 27-32).

Tudo isso é resumido no último problema citado (Uma gestão inadequada), pois não prevalecem critérios objetivos e isentos dos interesses familiares para definir a estrutura organizacional e a ocupação dos cargos de liderança, bem como as relações e os laços familiares prevalecem sobre as relações profissionais e as relações de poder ficam distorcidas pelas relações familiares. Os problemas citados acima evidenciam o tamanho do desafio para as empresas familiares implantarem modelos de governança que possam contribuir para sua perenidade. Neste caso, a contribuição essencial de um modelo de governança é profissionalizar a gestão, através de estruturas formais, critérios objetivos de avaliação e de inserção de profissionais nos cargos e funções empresariais, dentre outros. E essa questão é amplamente abordada em todo o instrumento diagnóstico proposto para este trabalho.

Casillas, Vazquez e Díaz (2007, p. 33) apresentam um possível guia de sugestões de ação para solucionar as dificuldades apresentadas acima. Ele compõe-se das seguintes recomendações:

Os sentimentos pessoais exercem um papel importante: deve-se procurar reduzir as situações em que eles venham a ser expressados.

Os assuntos familiares e os da empresa podem e devem ser discutidos, mas cada um em seu ambiente e momento adequados.

Divulgar o máximo possível a gestão da empresa, eliminando o excesso de segredos.

Permitir e reconhecer as contribuições de terceiros.

Dar trabalho a quem mereça, quando a empresa necessitar, remunerando o profissional de acordo com o mercado.

Filhos e parentes não têm direito natural de trabalhar na empresa.

Se os interesses (econômicos) da empresa e da família são conflitantes, devem prevalecer os primeiros. O que é bom para a empresa, acaba beneficiando a família.

A empresa e a família devem permanecer tão separadas quanto possível embora sempre considerando o nível de sua interligação.

3.3 Classificação das Empresas Familiares quanto ao porte

Existem vários estudos que propõem uma classificação das empresas de acordo com o seu porte. As classificações aqui apresentadas aplicam-se não somente para as empresas familiares, como também para quaisquer outros tipos de organizações.

Em pesquisa realizada pela Exame PME e Delloite (2008) foram consideradas no seu universo como pequenas e médias empresas, organizações que estão em fase operacional ao menos por cinco anos e que apresentaram, em suas demonstrações financeiras referentes ao final de 2007, uma receita líquida anual compreendida entre R\$ 5 milhões e R\$ 150 milhões. Já o SEBRAE (2008) define o porte da empresa a partir do conceito de pessoas ocupadas nas empresas, sendo consideradas pequenas e médias, aquelas com 10 a 499 pessoas ocupadas.

Para efeito de elaboração do instrumento de diagnóstico proposto neste trabalho e para a escolha dos sujeitos desta pesquisa, utiliza-se a classificação utilizada pela Exame PME e Delloite (2008).

3.4 Empresas Familiares e a Gestão

Para Floriani e Rodrigues (2000), uma das maiores diferenças, entre uma empresa familiar e uma não familiar é o fato de que, nesta última, a gestão é atribuída a quem de direito possui competência, merecimento e experiência. Contudo, na empresa familiar, a gestão pertence, inicialmente, ao fundador, o qual a passará muitas vezes a um herdeiro mesmo que ele não possua competência e experiência para assumir tal posição.

Bernhoeft (1991, p. 35) ressalta que são algumas características que tornam uma empresa familiar, como uma forma de administrar, mais do que a quantidade de parentes envolvidos. Estas características referem-se à “confiança mútua entre os membros da empresa”, o que não está restrito ao parentesco, mas sim a vínculos afetivos construídos.

Por fim, ressalta-se que a maioria das empresas familiares é pequena e média, mas não é o tamanho que as distingue de outras organizações e sim sua cultura e identidade, mantendo um foco nos aspectos emocionais, mais do que nos de eficiência e produtividade. E, embora a condição de empresa familiar não esteja, necessariamente, ligada ao porte da empresa, a utilização em larga escala da mão-de-obra familiar é uma das principais características das pequenas e médias empresas familiares (LEONE, 2002).

De acordo com Casillas, Vazquez e Díaz (2007), as empresas familiares são o alicerce do desenvolvimento econômico. No entanto, elas sofrem de altas taxas de mortalidade devido a determinadas armadilhas, que serão explicitadas no Quadro 9.

Todas as armadilhas apresentadas têm origem na dificuldade em separar os papéis (profissional do familiar). Assim, prevalecem as relações familiares sobre as profissionais e empresariais. Isso fica evidenciado na dificuldade de avaliar a capacidade de gestão do proprietário e/ou dos demais membros da família que ocupam cargos de gestão. A confusão entre laços afetivos de família e fluxos econômicos é uma consequência característica da dificuldade em separar os papéis.

1ª. Armadilha – A confusão entre ser proprietário e ter capacidade de dirigir
A posse das ações ou cotas de uma empresa é adquirida através de compra, herança etc. A capacidade de dirigir se desenvolve com prática e estudo, tendo como base determinadas qualidades inatas da pessoa. A concomitância entre propriedade e capacidade de direção, sobretudo no início do negócio, quando o fundador dirige, tende a ser mais difícil e tem que ser intencionalmente buscada e avaliada com frequência. Posteriormente, deve-se transferir a gestão a profissionais realmente capacitados para dirigir.
2ª. Armadilha – A confusão dos fluxos econômicos
Consiste em não querer seguir as regras de mercado para a geração e distribuição do valor agregado. Quando ocorre alguma confusão, que venha a se prolongar por muito tempo, relacionada às remunerações do trabalho, da administração e do operacional, a empresa familiar não sobrevive.
3ª. Armadilha – A confusão dos laços afetivos, próprios da família, com os laços contratuais, próprios da empresa.
Na família você é avaliado pelo que é e, na empresa pelo que faz. Em uma empresa, cada pessoa tem que contribuir com seu esforço para conseguir a geração de riqueza econômica e, em troca da sua contribuição, receber parte do que foi gerado. Na empresa familiar, o “amor” faz com que todos possam receber mais do que contribuem.
4ª. Armadilha – O atraso desnecessário da sucessão
Uma sucessão bem-feita opõe-se à improvisação, ao pensamento de que “depois de mim, o dilúvio” ou ao desejo de querer “reinar depois de morto”. É preciso haver um preparo permanente para que o dirigente possa saber deixar as próprias responsabilidades e delegá-las a tempo a alguém que lhe exceda em capacidades profissionais na empresa.
5ª. Armadilha – Considerar-se imune
A pior das armadilhas. É ter a consciência de que “somos inatingíveis”, ou seja, pensar que a empresa não cairá em nenhuma armadilha somente porque possuem os conhecimentos adequados e/ou porque têm atitudes apropriadas. Na empresa familiar não existe “vacina” imunizante que impeça as pessoas de caírem em armadilhas durante a sua existência. Os problemas de uma empresa familiar são múltiplos e variados, mudando tanto de forma quanto de essência conforme o tempo passa, de maneira que chegam a se manifestar como se fossem problemas radicalmente novos.

Quadro 9. Armadilhas da Empresa Familiar.

Fonte: Adaptado de Casillas, Vazquez e Díaz (2007, p. 39-41).

A dificuldade em discutir sucessão esbarra na dificuldade em discutir competência para assumir os papéis futuros na organização. E como as famílias se perpetuam no tempo, seus membros são levados a acreditar que a organização também se perpetuará “naturalmente”, não havendo uma maior preocupação com o estabelecimento de critérios de eficiência e eficácia para assegurar essa perenidade.

3.5 A Governança Corporativa nas Empresas Familiares

A governança corporativa em negócios familiares difere fundamentalmente de outros tipos de organizações, pois as suas práticas de governança precisam refletir as mudanças nos negócios e, ao mesmo tempo, as mudanças que se dão dentro da família proprietária do negócio (WARD, 2005).

De acordo com Bertin (2007), o problema da governança corporativa torna-se muito mais emocional em empresas familiares do que em corporações de grande porte. Essa situação perigosa é evidente quando se considera o grau de recursos disponíveis em empresas familiares de pequeno e médio porte, a quantidade e a qualidade de consultorias externas que estão disponíveis e a escala do número dessas organizações.

Segundo Bornholdt (2005), nas empresas familiares, a governança corporativa se dá com base numa racionalidade permeada por normas e regras objetivadas a partir dos sistemas família, propriedade e gestão e por diferentes sentimentos integrados às conquistas individuais e coletivas, bem como às renúncias pessoais. Ainda, a racionalidade que orienta a alta administração para a tomada de decisões nas empresas familiares envolve custos diferenciados e, também, problemas de agência associados com a propriedade (SCHULZE et al., 2001). Nesse contexto, comunicações e alguns tipos de decisões são facilitados pelo conhecimento íntimo que alguns membros do conselho têm sobre outros membros por estarem vinculados à família (GERSICK et al., 1997). A supervisão do proprietário da empresa e de seus familiares minimiza os custos de monitoração dos executivos (McCONAUGHY; MATTEWS; FIALKO, 2001), desencorajam o desempenho negativo e,

por conseguinte, o *turnover* de executivos é menor em empresas familiares em relação às empresas não familiares (SCHULZE *et al.*, 2001).

Almeida (2002) argumenta que pode haver diferenças entre as decisões organizacionais e as atitudes esperadas pelos proprietários, um indício de problemas de agência, os quais merecem ser observados e minimizados pela atuação dos conselhos de administração. Esses, no contexto das empresas familiares, têm como missão principal: i) otimizar o desempenho (competitividade e resultados) no curto e no longo prazos; ii) qualificar a gestão (qualidade e coesão da administração), e; iii) priorizar os planos estratégicos da empresa e qualidade de seus produtos visando à perenidade da firma. Bornholdt (2005) sumariza essa ideia na Figura 9, e argumenta que “qualificar a gestão” é cuidar da qualidade e da funcionalidade da estrutura organizacional, da estrutura funcional, das atribuições e das responsabilidades dos principais executivos.

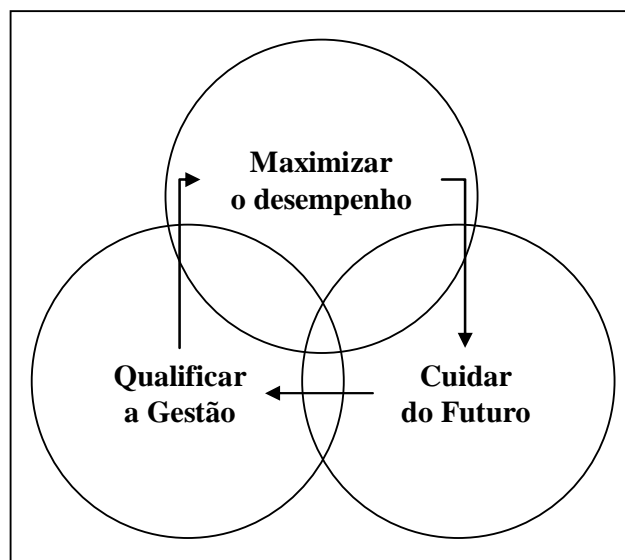


Figura 9. Temas básicos de conselhos de administração nas empresas familiares.
Fonte: Adaptado de Bornholdt (2005, p. 116).

Por conseguinte, a qualidade da gestão depende da qualificação dos administradores e, destacadamente, do seu desempenho individual (VOLPIN, 2002). Em

outras palavras, consiste essencialmente em um processo paulatino de avaliação e suporte à alta administração, que contribuirá para que o conselho de administração, um dos principais mecanismos de governança corporativa, possa atingir seu objetivo principal, que é aumentar a lucratividade e o valor da firma.

Bertin (2007) argumenta que nos atuais mercados globais altamente competitivos, contar com uma boa gestão é essencial, mas não suficiente. As organizações necessitam também de uma governança de alta qualidade, o que significa que a empresa tenha implantado melhores práticas de governança por um Conselho de Administração eficaz que, por sua vez, assegura transparência na tomada de decisões, direção estratégica da empresa, monitoramento efetivo da gerência, alternativas financeiras de menor custo e uma transição suave entre as gerações nas empresas familiares. (BERTIN, 2007)

Neubauer e Lank (1999, p. 92) afirmam que “a governança empresarial é um sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar as empresas e responder por isso”.

Casillas, Vazquez e Díaz (2007, p. 102) detalham os três verbos utilizados nesta definição:

Dirigir a empresa significa determinar a orientação estratégica para o longo prazo e participar das decisões relacionadas com a atribuição de recursos essenciais de longo alcance (financeiros, humanos, tecnológicos etc.).

Controlar refere-se à supervisão das funções de direção desempenhadas pelos membros que compõem a alta direção da empresa no que diz respeito ao cumprimento dos objetivos estabelecidos e à aplicação dos recursos estratégicos da organização.

Responder significa prestar contas a todos os agentes legitimados entre os quais destacam-se os acionistas (majoritários e minoritários), os membros da família (acionistas ou não) e, inclusive, os agentes externos, como outros acionistas institucionais, investidores externos etc.

Bertin (2007, p. 145) salienta que as empresas familiares possuem cinco características distintivas que requerem a adaptação de práticas de governança utilizadas por empresas de capital aberto:

Uma perspectiva de longo prazo. Desenvolvimento da empresa para beneficiar futuras gerações.

Uma identidade clara em um mundo corporativo cada vez mais desprovido de personalidade.

O Conselho pode decidir por reuniões regulares entre os acionistas familiares, para familiarizar-se com suas opiniões e expectativas. Essa é uma impossibilidade prática nos outros tipos de empresa.

Um risco de discórdia entre ou no seio das famílias.

Em razão do crescimento da empresa e da família, a equação proprietário/gestor/diretor/ acionista requer sistemas mais formais e maior nível de transição a partir de uma unidade de gestão baseada no seio da família.

As características acima apresentadas fortalecem a necessidade de um Conselho Familiar e uma equipe de assessores, além do Conselho de Administração e de uma diretoria executiva. Estes temas estão contemplados no instrumento diagnóstico que compõe esta dissertação, principalmente na dimensão “3. Processos e Gestão”.

3.5.1 O Conselho Familiar

O Conselho Familiar deve ser formado por familiares com interesses na empresa, que agendam reuniões formais e regulares para discutir as questões familiares e de negócios. De acordo com Bertin (2007, p. 146) “o Conselho Familiar é um recurso formal para efetuar as comunicações entre a família e a empresa e para evitar as abordagens individuais, pessoais, comumente praticadas pelos familiares”.

Segundo Casillas, Vazquez e Díaz (2007), o Conselho Familiar é uma estrutura fixa, composta por um grupo de familiares que se reúne com certa periodicidade para discutir

as questões atuais da empresa e da família e para estabelecer as políticas e os mecanismos que permitam enfrentar possíveis problemas resultantes dos conflitos entre objetivos empresariais e familiares.

Nas palavras de Gallo e Amat (2003, p. 210-211), o conselho familiar permite:

Articular princípios, valores, expectativas e interesses compartilhados que moldarão a missão família, o protocolo familiar, o código de ética e o código de conduta.

Administrar e planejar o futuro da família, efetivado a partir da visão do futuro da empresa e do plano estratégico familiar.

Assegurar que a cultura e os valores da família sejam adotados na empresa e na gestão do patrimônio familiar.

Desenvolver uma estrutura familiar que promova e facilite a comunicação entre seus membros e o reforço da união familiar.

Defender os direitos dos familiares que não trabalham na empresa, mas que são ou podem vir a ser acionistas/sócios ou até mesmo que podem passar a trabalhar na empresa.

Já Bertin (2007, p. 145), numa abordagem complementar, propõe que uma função-chave do Conselho Familiar é emitir diretivas familiares formais ao Conselho de Administração da empresa, que incluem:

Expectativas da família quanto a uma etapa intermediária de “Gestão da Família” pelo Conselho.

Metas, visão, valores e expectativas.

Um plano de sucessão.

Desenvolvimento dos membros mais jovens da família.

Negociação das ações interna e externamente à companhia.

Composição da Direção e de suas formas de eleição.

Condições para os familiares trabalharem ou não na companhia.

Casillas, Vazquez e Díaz (2007) propõem que a finalidade do conselho familiar é chegar a um consenso sobre assuntos para os quais a opinião dos familiares é de vital importância para a empresa.

O conselho familiar é abordado no instrumento diagnóstico deste trabalho, na dimensão “5. Perenidade”, categoria “5.2. Conselho de Família”.

3.5.2 O Conselho de Administração na Empresa Familiar

Qual o modelo de Conselho de Administração mais adequado para que a empresa familiar possa atingir os seus objetivos? Bertin (2007) propõe que ele deve ter uma composição equilibrada em termos de experiência e expertise de seus membros. Deve contar com as pessoas adequadas e com competências diversas para assegurar riqueza de pontos-de-vista e maior capacidade de avaliação.

Gallo (1995) coloca que, além das funções gerais do Conselho de Administração, existem algumas que são específicas das empresas familiares, quais sejam: planejamento e garantia do processo de sucessão da administração da empresa; intervenção na determinação das estratégias da empresa e controle de sua compatibilidade com os interesses da família; garantia da disponibilidade de recursos financeiros suficientes; e comunicação com os proprietários e familiares direta ou indiretamente relacionados com a empresa.

Quanto às características dos membros do Conselho de Administração, Bertin (2007, p. 147) coloca as seguintes:

Formação sólida e longa experiência em diferentes campos de administração de empresas, além de possuir conhecimento profundo sobre os riscos e as oportunidades do setor e do meio econômico.

Funções e papéis claramente definidos.

Consciência da importância da lealdade dos clientes e de seus graus de satisfação e descontentamento.

Conhecimento atualizado da regionalização e da globalização dos negócios.

Conhecimento da tecnologia da informação.

Conhecimento de leis e finanças.

Capacidade para trabalhar efetivamente como uma equipe.

Uma personalidade que adquira o respeito da família, de pares e dos gerentes executivos.

Habilidade para desafiar a gerência executiva, evitando confrontos e se abstendo de invadir suas funções ou efetuar micro gerenciamento.

Habilidade para melhorar as chances de correção das fontes de conflitos familiares, embora os conselheiros não sejam terapeutas familiares.

Rossetti e Adorno (2008) resume no quadro 10, as boas práticas recomendadas para os Conselhos de Administração nas empresas familiares e a divisão de funções entre este colegiado e a diretoria executiva.

A divisão de funções e a interação dos órgãos da administração completam-se com os relacionamentos que se estabelecem no ambiente de governança com os órgãos de auditoria e fiscalização e com os outros *stakeholders* (ROSSETTI E ADORNO, 2008).

Segundo Bertin (2007, p. 148), “o Conselho de Administração deve ajudar a família e os executivos a pensarem, focar no que é melhor para a empresa em vez de para a família e monitorar efetivamente a gestão.”

Conselho de Administração	Diretoria Executiva
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direciona, analisa e homologa as estratégias, promovendo ajustes nos rumos quando necessário. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propõe as estratégias de negócios e de gestão, partindo da emissão de expectativas e dos direcionadores vindos do Conselho de Administração
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avalia o desempenho da gestão, olhando para os resultados internos e de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsável pela gestão e pela apuração confiável dos resultados
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dá o seu aval ao <i>business plan</i> e aos planos orçamentários e, simultaneamente, olha para seus desdobramentos e monitora o equilíbrio entre os resultados operacionais de curto prazo e os de longo prazo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Define e implementa o <i>business plan</i> e os orçamentos, alinhados à estratégia.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examina mais atentamente as causas de desvios em relação às metas, respalda as correções e, em casos de desvios preocupantes, reforça suas atenções sobre a gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antecipa-se às medidas corretivas no caso de desvios substanciais em relação às metas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recomenda o mapeamento, como enfrentar os riscos mapeados e monitora tendências relacionadas a eles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mapeia e procede à gestão de ações que mitigam os riscos corporativos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ É conduzido por um presidente, mas o seu fortalecimento é produto da diversidade de visões, da complementaridade de conhecimentos e vivências, da independência para proceder a julgamentos não contaminados e da intransigente atenção aos direitos e às expectativas dos acionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É fortemente alinhada às diretrizes de um líder.

Quadro 10. Divisão de Papéis entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva.
Fonte: Rossetti e Adorno (2008, p. 108)

Pela sua representatividade nas economias mundiais, as empresas familiares são absolutamente estratégicas e devem ser objeto de estudos cada vez mais aprofundados para contribuir para o seu desenvolvimento. E como também possuem características absolutamente peculiares, que impõem dificuldades e armadilhas próprias, não podem ser tratadas como as demais empresas nos estudos organizacionais. Esta seção apresentou algumas destas características que as diferenciam, com o objetivo de caracterizá-las e ampliar o debate sobre a busca por soluções e estratégias adaptadas a essa realidade. Em essência, é o que propõe o modelo-diagnóstico proposto neste trabalho.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção é apresentada a metodologia adotada para a pesquisa objeto do trabalho, incluindo o percurso metodológico adotado para viabilizar o desenvolvimento do modelo de diagnóstico proposto. Também são explicitadas a caracterização e a classificação da pesquisa, a definição dos sujeitos, o instrumento e o processo de coleta de dados.

De acordo com Severino (2000), a dissertação de mestrado é um texto científico que aborda tema único delimitado, por meio de um raciocínio rigoroso, de acordo com as diretrizes lógicas do conhecimento humano, na qual existe lugar tanto para a argumentação dedutiva, como para o raciocínio indutivo, baseado na experimentação e na observação, devendo ser necessariamente interpretativa, argumentativa, dissertativa e apreciativa, não podendo deixar de lado o objetivo fundamental da pesquisa, que é a análise e a interpretação dos dados coletados.

4.1 Caracterização e Classificação da Pesquisa

Para a viabilização deste estudo, a abordagem metodológica utilizada é qualitativa.

É feita uma análise qualitativa, mediante a coleta de dados subjetivos, por meio de entrevista semiestruturada, tendo em vista o entendimento de que o objeto de estudo a ser investigado é oriundo do campo das ciências sociais aplicadas.

Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não enumera ou mede os fenômenos estudados por meios estatísticos na sua análise de dados. Envolve sim os fatos descritivos

sobre o objeto de estudo, pelo contato direto do pesquisador com a situação em análise, procurando entender os fenômenos por meio da perspectiva dos sujeitos participantes da situação em estudo.

Richardson (1999) argumenta que o método qualitativo difere do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base de análise de um problema. A abordagem qualitativa de um problema justifica-se por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

Dessa forma, analisando-se a definição do problema, objetivos e justificativas desta pesquisa apresentados na introdução deste trabalho, considera-se que a natureza da pesquisa quanto à abordagem do problema se classifica como qualitativa, pois parte do levantamento e análise de dados levantados através de pesquisa semiestruturada para promover o diagnóstico da situação atual das empresas objeto do estudo em relação às práticas de Governança Corporativa, atribuindo valores no sistema de pontuação do modelo proposto.

Para a consecução do objetivo principal desta pesquisa, o método escolhido foi o estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2005), o estudo de caso pressupõe a presença do pesquisador no contexto social em estudo e o contato direto com as pessoas e situações. Em geral, os estudos de caso representam estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em um contexto de vida real (YIN, 2005).

Yin (2005, p. 32) afirma que “estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

No caso específico deste trabalho, a pesquisa é classificada como **metodológica**, pois tem por objetivo a proposição de um modelo de diagnóstico organizacional, que tem como propósito verificar o grau de adesão das empresas pesquisadas às práticas de governança corporativa.

No que diz respeito aos meios utilizados na investigação, a pesquisa é classificada como **bibliográfica**, por tratar-se de um estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, redes eletrônicas, por meio de fontes primárias e secundárias, dando-se preferência ao primeiro tipo de vertente, pois a pesquisa bibliográfica foi utilizada para colher os dados para a concepção do modelo proposto. Como **pesquisa de campo**, trata-se de um estudo de caso múltiplo, dado que envolve o teste do modelo em mais de uma organização no contexto de trabalho. A pesquisa é efetuada em três organizações em segmentos diferentes de mercado, o que permitiu avaliar o nível de adaptação do modelo proposto à realidade em foco. É também uma pesquisa documental, por ser baseada em registros, manuais, circulares e outros documentos internos das organizações pesquisadas, que subsidiaram a elaboração do modelo.

4.2 Sujeitos da Pesquisa

Beuren (2003) afirma que a variedade de fenômenos passíveis de serem estudados é infinita. Portanto, a ciência precisa selecionar o que quer estudar e abstrair esses dados, escolhendo alguns ângulos do fenômeno para ser analisado. Segundo a autora, é impossível

obter informações de todos os elementos ou indivíduos que se pretende estudar, quer em função da grande quantidade de dados, da relação custo-benefício, da limitação do tempo ou da acessibilidade aos dados. Assim, a pesquisa científica pode buscar a identificação das relações mediante o estudo de somente uma parte desses elementos que serão os sujeitos da pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa são elementos distintos que possuem certa paridade nas características definidas para determinado estudo. Como adverte Beuren (2003, p. 119), “com base na formulação da questão-pesquisa, deve-se delimitar o mais precisamente possível o universo restrito de objetos a serem estudados”.

No que diz respeito a este trabalho, escolheu-se testar o modelo em instituições heterogêneas. Foram escolhidos os proprietários e principais diretores de três pequenas e médias empresas familiares, sendo uma indústria de lingerie, uma prestadora de serviços de segurança e locação de mão-de-obra e uma do setor de comércio na cidade de Fortaleza. Essa escolha baseia-se na compreensão de que o modelo proposto é aderente às empresas familiares em geral e que os resultados divergirão muito mais em função do estágio de adoção das práticas de governança do que do segmento ao qual a empresa pertence. Ressalta-se que o teste do mesmo avalia a sua aplicabilidade e necessidade de adaptação para setores econômicos distintos.

Na escolha das empresas, o critério da acessibilidade foi fundamental, dada a relutância de algumas empresas em abrirem espaço para pesquisa, por motivos diversos, em especial o temor de divulgarem dados tidos como sigilosos. Em cada empresa, os sujeitos da pesquisa foram selecionados em função de sua posição estratégica no tratamento das questões

em estudo, tendo sido escolhidos os proprietários e principais dirigentes de cada uma das empresas pesquisadas.

4.3 Premissas do modelo adotado

O trabalho tem como objetivo a proposição de um modelo diagnóstico que avalie o grau de adesão das empresas pesquisadas às práticas de governança corporativa que possam contribuir com o fortalecimento da sua gestão e conseqüentemente da sua sustentabilidade e perenidade. A concepção do modelo proposto tem como fundamento as seguintes premissas:

- O objetivo principal de qualquer empresa é proporcionar o máximo retorno aos seus proprietários e acionistas (*shareholders*) e demais *stakeholders*. Logo, a busca por máximo retorno para os *shareholders* é obrigatória para a perenidade das empresas.
- O conceito de valor da empresa está associado à capacidade de geração de caixa, fortalecimento do patrimônio e da imagem corporativa perante os demais *stakeholders*, de forma sustentável, no longo prazo.
- O atendimento dos interesses dos *shareholders* (acionistas, investidores e proprietários) é condição imperativa para atender aos demais *stakeholders* (partes interessadas).
- A existência de evidências empíricas de que a adoção de práticas de governança implica elevação do valor da organização legitima a realização de estudos acerca da disseminação e adoção de melhores práticas de governança, bem como sobre a avaliação constante da sua eficácia.

- O escopo do modelo de diagnóstico aqui proposto está limitado às práticas de governança que têm a capacidade de contribuir, de forma sistêmica, para o aprimoramento da gestão das organizações e está direcionado para pequenas e médias empresas familiares.

4.4 Configuração e fundamentação do modelo

O modelo proposto para esta pesquisa, denominado “modelo de governança para pequenas e médias empresas familiares”, é composto por três níveis: as dimensões, que representam o maior agrupamento de temas de governança, as categorias, vistas como subdivisões das dimensões e as afirmações acerca das quais os sujeitos da pesquisa se posicionaram. A Figura 10, abaixo, ilustra a organização do modelo proposto:

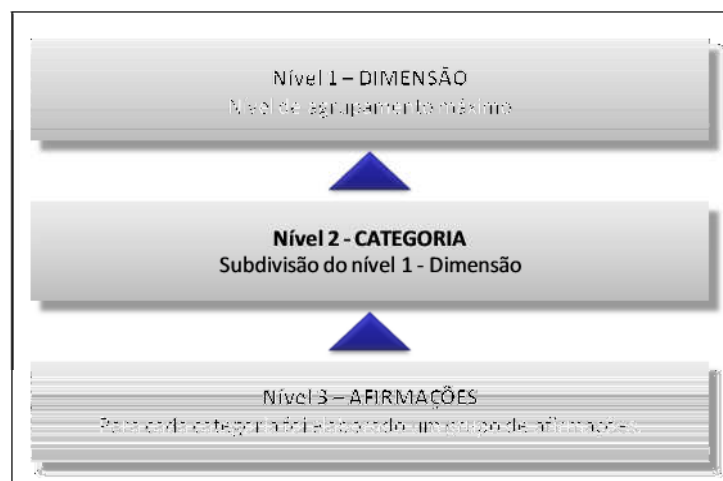


Figura 10. Estrutura Hierárquica do Modelo de Governança para pequenas e médias empresas familiares.
Fonte: Elaboração própria (2010).

Partindo do referencial teórico, a estrutura do modelo proposto está montada em cinco dimensões, conforme detalhado a seguir. O modelo tem como pressuposto o fato de que o nível máximo de adesão às práticas de governança corporativa ocorre quando a organização adota plenamente as práticas constantes nas cinco dimensões apresentadas.

O objetivo é criar um modelo que permita a medição do grau de adesão das pequenas e médias empresas familiares às práticas de governança corporativa. De acordo com Rummler e Brache (1994), a medição é tida como instrumento central do gerenciamento e da melhoria contínua da avaliação de desempenho, em que as coisas certas devem ser monitoradas e as medidas inter-relacionadas em todos os níveis, pois o resultado final só será satisfatório se o desempenho nos níveis organizacional, de processos e de trabalho/executor (pessoas), estiverem alinhados. O resultado global pode ser afetado pelo desempenho insatisfatório de um desses níveis.

O modelo de diagnóstico proposto está definido em três níveis, sendo o primeiro composto por cinco dimensões, o segundo formado por quatorze categorias e o terceiro, constituído por 97 afirmações como desdobramento do nível anterior. A Tabela 2 ilustra esta estrutura:

Tabela 2. Detalhamento da estrutura Hierárquica do Modelo de Governança para pequenas e médias empresas familiares.

Dimensões	Categorias	Afirmações
1. Estratégias	1.1. Princípios e Valores	12
	1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	6
2. Estruturas	2.1. Conselho de Administração	8
	2.2. Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	6
3. Processos e Gestão	3.1. Código de Conduta	5
	3.2. Gestão tributária, trabalhista e previdenciária	5
	3.3. Eficácia dos Órgãos de Governança	6
	3.4. Direção executiva	3
	3.5. Gestão e desempenho	19
4. Sustentabilidade	4.1. Responsabilidade com os colaboradores	8
	4.2. Responsabilidade com a sociedade	8
	4.3. Responsabilidade com o meio-ambiente	2
5. Perenidade	5.1. Regras de sucessão	7
	5.2. Conselho de Família	2
TOTAL		97

Fonte: Elaboração própria (2010).

As cinco dimensões e suas respectivas categorias, propostas no modelo de diagnóstico, são interdependentes e absolutamente complementares. Devem ser compreendidas conforme descritas a seguir:

1. **Estratégias:** Envolvem os aspectos relacionados à necessidade da organização formular e disseminar princípios e valores, bem como de promover o alinhamento de todos os seus membros em torno dos mesmos. Compreende ainda todo o processo de formulação e avaliação da estratégia corporativa. Sua principal fonte de inspiração é o Código das melhores práticas de governança corporativa (IBGC, 2009). As categorias associadas são:
 - 1.1. **Princípios e valores:** Ressalta a importância da organização possuir e disseminar uma carta de valores, a missão e a visão de futuro. Aborda ainda a avaliação da adoção dos princípios de governança, sobretudo Transparência (*disclosure*), Equidade (*fairness*) e Prestação de Contas (*accountability*), já que Responsabilidade Corporativa é bem mais abrangente e deve estar presente em praticamente todas as práticas de governança. Outro aspecto analisado é a coerência entre princípios e valores e as práticas adotadas na organização.
 - 1.2. **Formulação e avaliação da estratégia:** Esta categoria questiona sobre a prática do planejamento estratégico regular, o envolvimento da organização na formulação estratégica e a existência de modelos estruturados e práticas de avaliação do desempenho estratégico através de indicadores.

2. **Estruturas:** Considera a necessidade de se manter e organizar as principais estruturas da governança corporativa, propostas pelos autores pesquisados. Inclui as seguintes categorias:
 - 2.1. **Conselho de Administração:** Esta categoria avalia a estruturação do conselho de administração, orientada principalmente pelo Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009).
 - 2.2. **Comitês, Conselho Fiscal e Auditoria Independente:** Da mesma forma que a categoria anterior, aqui a proposta é avaliar a estruturação dos demais órgãos que compõem a governança.

3. **Processos e Gestão:** Constitui o foco principal da pesquisa realizada, já que um dos seus objetivos é avaliar a capacidade da governança corporativa de contribuir com a gestão empresarial. Contempla as categorias abaixo:
 - 3.1. **Código de Conduta:** Aqui é avaliada a existência e a adoção de um código de conduta para os membros da organização, que contribui para o fortalecimento da gestão.
 - 3.2. **Gestão tributária, trabalhista e previdenciária:** Esta categoria aborda como a empresa exerce a gestão tributária, trabalhista e previdenciária e se avalia os impactos no resultado organizacional.
 - 3.3. **Eficácia dos Órgãos de Governança:** Nesta categoria, é avaliada a eficácia do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal, dos Comitês Temáticos e da Direção Executiva.

- 3.4. **Direção executiva:** Aqui é feita uma avaliação de como atua a direção executiva da organização.
- 3.5. **Gestão e desempenho:** Esta categoria engloba os demais assuntos ligados à gestão do negócio e à avaliação permanente do seu desempenho. Questiona-se aqui a divulgação de relatório anual de desempenho, a existência de instrumentos formais que discriminem a estrutura organizacional, as atribuições de cada órgão da estrutura de governança e os processos organizacionais, a definição do perfil para atuação da direção executiva e demais líderes principais, os modelos de remuneração, as normas e procedimentos da empresa, o modelo de avaliação do desempenho organizacional e a existência de um modelo de mapeamento de riscos.
4. **Sustentabilidade:** Envolve as preocupações e responsabilidades que a organização tem com todos os *stakeholders* e com o meio-ambiente, além das práticas socialmente responsáveis, que asseguram, juntamente com um ótimo desempenho financeiro, a sustentabilidade da organização. Considera as categorias:
- 4.1. **Responsabilidade com os colaboradores:** Incluindo os cuidados sobre como os colaboradores são tratados na organização, os modelos de remuneração, os planos de incentivo e de capacitação, dentre outros.
- 4.2. **Responsabilidade com a sociedade:** Envolve os cuidados com o relacionamento da empresa com a comunidade do entorno, a postura da empresa perante a sociedade e as práticas socialmente responsáveis.

- 4.3. **Responsabilidade com o meio-ambiente:** Refere-se a como a organização se preocupa com o meio-ambiente e com o impacto ambiental da sua atividade.
5. **Perenidade:** Situam nesta dimensão as preocupações das famílias com as regras de sucessão e com a manutenção de um conselho de família, condições essenciais para assegurar que a empresa possa passar de geração a geração. As dimensões são as seguintes:
- 5.1. **Regras de sucessão:** Como a família proprietária trata a sucessão, a formação de novas lideranças e as regras de transmissão do poder entre as gerações.
- 5.2. **Conselho de Família:** Questiona a existência e a forma de estruturação do conselho de família.

Para cada categoria, há um grupo de afirmações, num total de 97. Para cada uma delas, o respondente optou por umas das seguintes respostas: *Discordo muito(0%); Discordo pouco(25%); Nem concordo, nem discordo(50%); Concordo pouco(75%); e Concordo muito(100%)*.

Para ilustrar o modelo, segue a Tabela 3, demonstrando como o questionário (disposto no Apêndice B) está estruturado.

Tabela 3. Recorte do Questionário de Levantamento de Dados

1. Dimensão: Processos e Gestão

1.1. Categoria: Código de Conduta

Dimensão	Categoria	No.	Afirmações e Respostas	Discordo Muito	Discordo Pouco	Não concordo nem discordo	Concordo Pouco	Concordo Muito
				0	0,25	0,50	0,75	1,00
1. Estratégia	1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	1.2.1.	A organização realiza planejamento estratégico anual, revalidando a visão e definindo os principais objetivos estratégicos para o ano.					1
1. Estratégia	1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	1.2.2.	O planejamento estratégico conta com a participação de todos os líderes da organização.				1	
1. Estratégia	1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	1.2.3.	A organização possui instrumentos formais para monitorar os objetivos estratégicos ao longo do ano, incluindo indicadores de performance.				1	
1. Estratégia	1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	1.2.4.	São realizadas reuniões pelo menos bimestrais de avaliação do planejamento estratégico, com a participação dos líderes da organização. Essas reuniões geram mudanças efetivas de rumo, quando necessário e essas mudanças são formalizadas.			1		
1. Estratégia	1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	1.2.5.	A estratégia é clara e divulgada para todos os níveis da organização.				1	
1. Estratégia	1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	1.2.6.	Existem indicadores para verificar o desenvolvimento de práticas de sustentabilidade e responsabilidade social pela empresa.			1		

Fonte: Elaboração própria (2010).

4.5 O modelo matemático

O Modelo Matemático proposto tem como objetivo representar, em uma escala numérica de 1000 pontos, o resultado das diferentes dimensões analisadas, de modo a verificar o grau de adesão das empresas pesquisadas às práticas de governança corporativa.

Foi concebido um modelo baseado em pesos, que se distribuem pelas dimensões, categorias e afirmações realizadas. A ponderação, detalhada no item “4.5.1”, a seguir, foi proposta pelo autor e reflete o seu entendimento a respeito da revisão bibliográfica realizada. A proposta envolve a possibilidade de adaptar o modelo às características específicas de determinada empresa ou setor de atividade, alterando-se os pesos em cada um dos elementos que o compõe.

De acordo com Muller (2003), a atribuição de pesos em itens de avaliação justifica-se pela condição dos mesmos de não possuírem o mesmo grau de importância, havendo a necessidade, portanto, de dar pesos diferentes a itens que possuem graus de contribuição distintos para o resultado da análise.

Dondoni (2004) corrobora a ideia de que os pesos têm como função principal comunicar as ênfases que conduzem a um estado desejável a cada momento.

4.5.1 A distribuição dos pesos adotada no modelo matemático

No modelo proposto, procurou-se dar mais ênfase à dimensão **Processos e Gestão**, por ser ela o objeto central do escopo da pesquisa, seguida das dimensões **Estratégias e Estruturas**, pois estas, juntas com a dimensão **Processos e Gestão**, representam o alicerce principal para assegurar as dimensões **Sustentabilidade e Perenidade**.

Outra justificativa, parte da premissa proposta por Rossetti (2006 apud ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008), que destaca que as empresas são constituídas sob a perspectiva de proporcionarem retornos aos proprietários que integralizaram o capital subscrito nos contratos sociais. O lucro, enquanto motivação mobilizadora, está presente na iniciativa de empreender e, portanto, na origem de todos os negócios. As razões altruístas ocorrem em outros campos da cooperação humana. Contudo, no meio em que as empresas estão criadas e geridas, prevalecem as forças utilitárias do benefício financeiro. Corroborando essa visão, para que a empresa possa fortalecer sua sustentabilidade (dentro do conceito proposto no modelo apresentado), ela necessita primeiro, assegurar os resultados e agregar valor aos proprietários, o que depende, primeiramente, de ações realizadas no âmbito das dimensões **Processos e Gestão, Estratégias e Estruturas**.

Assim, a ponderação das Dimensões, Categorias e Afirmações, ficou assim definida:

Tabela 4. Sistema de pontuação e pesos das dimensões, categorias e afirmações do modelo.

Dimensões	Peso	Pontos	Afirmações	Peso das afirmações
1. Estratégias	20%	200	18	
1.1. Princípios e Valores	50%	100	12	8,33
1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	50%	100	6	16,67
2. Estruturas	20%	200	14	
2.1. Conselho de Administração	60%	120	8	15,00
2.2. Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	40%	80	6	13,33
3. Processos e Gestão	30%	300	38	
3.1. Código de Conduta	20%	60	5	12,00
3.2. Gestão tributária, trabalhista e previdenciária	15%	45	5	9,00
3.3. Eficácia dos Órgãos de Governança	15%	45	6	7,50
3.4. Direção executiva	15%	45	3	15,00
3.5. Gestão e desempenho	35%	105	19	5,53
4. Sustentabilidade	15%	150	18	
4.1. Responsabilidade com os colaboradores	33,34%	50	8	6,25
4.2. Responsabilidade com a sociedade	33,33%	50	8	6,25
4.3. Responsabilidade com o meio-ambiente	33,33%	50	2	25,00
5. Perenidade	15%	150	9	
5.1. Regras de sucessão	60%	90	7	12,86
5.2. Conselho de Família	40%	60	2	30,00
TOTAL	100%	1.000	97	

Fonte: Elaboração própria (2010).

Às dimensões Estratégias e Estruturas, foi atribuído o peso de 20%. A dimensão de Processos e Gestão ficou com peso de 30%. As dimensões Sustentabilidade e Perenidade ficaram com 15% de peso cada.

Quanto às categorias, na dimensão Estratégias, as categorias Princípios e Valores e Formulação e Validação da Estratégia foram divididas igualmente, ambas com peso 50%. A dimensão Estruturas, a categoria Conselho de Administração ficou com peso de 60% e a categoria Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente, ficou com 40%. Na dimensão Processos e Gestão, as categorias foram assim distribuídas: Código de Conduta (20%), Gestão tributária, trabalhista e previdenciária (15%), Eficácia dos órgãos de governança (15%), Direção executiva (15%) e Gestão e desempenho (30%).

A dimensão Sustentabilidade contou com uma distribuição equitativa dos pesos entre as categorias Responsabilidade com os colaboradores, Responsabilidade com a sociedade e Responsabilidade com o meio-ambiente, ambos com R\$ 33,33%. O arredondamento ficou por conta da Responsabilidade com os Colaboradores, que ficou com 33,34%, pois eles são instrumentos para que as demais categorias sejam desenvolvidas.

Na dimensão Perenidade, maior ênfase foi dada às regras de sucessão, com 60%, consideradas mais importantes para assegurar perenidade das empresas, do que o Conselho de Família, que ficou com 40%.

Os participantes da pesquisa respondem cada uma das 97 afirmações, utilizando o Questionário de Levantamento de Dados, disposto no Apêndice B, indicando o grau de concordância com as mesmas, de acordo com a seguinte distribuição de respostas:

Tabela 5. Respostas do Modelo de Avaliação

CATEGORIAS	PONTOS OBTIDOS
Discordo muito	0
Discordo pouco	0,25
Nem concordo, nem discordo	0,5
Concordo pouco	0,75
Concordo muito	1

Fonte: Elaboração própria (2010).

Para ponderar as afirmações, considerou-se a sua quantidade em cada uma das categorias. Assim, o número de afirmações foi dividido pelo número de pontos de cada categoria, obtendo-se o peso de cada afirmação. Assim, para obter a pontuação máxima em determinada categoria, o participante tem que responder “Concordo muito” a todas as afirmações que constam naquela categoria. Tomando como exemplo a categoria “Formulação

e Avaliação da Estratégia, caso o participante marque Concordo muito em 3 das 6 afirmações, Nem concordo, nem discordo em uma delas e Discordo pouco nas outras 2, dos 100 pontos possíveis, ele obterá 66,67 pontos, conforme demonstrado abaixo:

Tabela 6. Exemplo de pontuação numa categoria do modelo

Respostas	Pontos Obtidos	No. Afirmações	Resultado das afirmações
Concordo muito	1	3	3
Nem concordo nem discordo	0,5	1	0,5
Discordo pouco	0,25	2	0,5
Total de pontos ponderados			4
Peso total da Categoria			16,67
Total de pontos obtidos na categoria			66,68
Total de pontos possíveis na categoria			100

Fonte: Elaboração própria (2010).

A tabela 7 apresenta uma simulação do questionário, demonstrando a dimensão 1. Estratégia, Categoria 1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia, incluindo as respostas, os pesos (obtidos a partir da tabela 4) e o resultado obtido nesta Categoria.

Tabela 7. Simulação de Preenchimento do Questionário

Dimensão	Categoria	No.	Afirmações e Respostas	Discordo Muito	Discordo Pouco	Não concordo nem discordo	Concordo Pouco	Concordo Muito	PESO	NOTA
				0	0,25	0,50	0,75	1,00		
1. Estratégia	1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	1.2.1.	A organização realiza planejamento estratégico anual, revalidando a visão e definindo os principais objetivos estratégicos para o ano.				1		16,67	16,67
1. Estratégia	1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	1.2.2.	O planejamento estratégico conta com a participação de todos os líderes da organização.				1		16,67	12,50
1. Estratégia	1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	1.2.3.	A organização possui instrumentos formais para monitorar os objetivos estratégicos ao longo do ano, incluindo indicadores de performance.				1		16,67	12,50
1. Estratégia	1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	1.2.4.	São realizadas reuniões pelo menos bimestrais de avaliação do planejamento estratégico, com a participação dos líderes da organização. Essas reuniões geram mudanças efetivas de rumo, quando necessário e essas mudanças são formalizadas.			1			16,67	8,33
1. Estratégia	1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	1.2.5.	A estratégia é clara e divulgada para todos os níveis da organização.				1		16,67	12,50
1. Estratégia	1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	1.2.6.	Existem indicadores para verificar o desenvolvimento de práticas de sustentabilidade e responsabilidade social pela empresa.			1			16,67	8,33
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NA CATEGORIA										70,83

Fonte: Elaboração própria (2010).

O resultado de cada empresa foi gerado a partir da média aritmética da pontuação gerada por cada entrevistado.

4.5.2 As categorias de classificação do modelo proposto

A classificação de cada empresa é obtida a partir da tabulação das respostas, o que possibilita enquadrá-la em quatro níveis de adesão, conforme demonstrado na Tabela 8:

Tabela 8. Níveis de adesão das empresas às práticas de governança

CATEGORIAS	FAIXAS DE PONTUAÇÃO	PERCENTUAL	NÍVEL DE ADESÃO ÀS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA
1	0 - 250	0,00 a 25,00%	BAIXO
2	251 - 500	25,01 a 50,00%	MODERADO
3	501 - 750	50,01 a 75,00%	EM CONSOLIDAÇÃO
4	751 - 1000	75,01 a 100,00%	AVANÇADO

Fonte: Elaboração própria (2010).

A tabela acima traduz a categorização das empresas que participarem do modelo. A categoria 1, cuja faixa de pontos é de 0 a 250, indica que a empresa tem baixo nível de adesão às práticas de governança corporativa, ou as práticas ainda são muito incipientes.

A categoria 2, com faixa entre 251 e 500 pontos, indica uma evolução em relação à primeira, sendo, portanto, considerada como adesão moderada às práticas de governança.

As empresas enquadradas na categoria 3, com pontuação entre 501 e 750 pontos, indicam um bom grau de maturidade em relação à adesão às práticas de governança e, provavelmente, um melhor entendimento dos caminhos necessários para atingir o “estado da arte” na matéria.

Empresas enquadradas na categoria 4 possuem avançado nível de adesão às práticas de governança, sendo necessários, em alguns casos, apenas alguns ajustes na estratégia e nas práticas para continuarem no topo da classificação.

Assim, o modelo conta com pesos que geram pontos em uma escala que vai de 0 a 1000 pontos, com intervalos de 250 pontos, distribuídos nas quatro categorias apresentadas acima.

4.6 Instrumentos de Pesquisa Utilizados

A fonte primária de dados foram entrevistas semiestruturadas, realizadas com os proprietários e principais dirigentes das empresas objeto do estudo. Além disso, o pesquisador conviveu com as empresas por alguns meses realizando trabalhos de consultoria de gestão, o que permitiu conhecer com mais profundidade a realidade de cada uma delas. Para a realização da pesquisa, foram utilizados o Instrumento de Levantamento de Dados – Questionário (Apêndice B), cujo detalhamento foi apresentado nas seções e subseções anteriores, e o Instrumento de Levantamento de Dados – Roteiro de Entrevista (Apêndice C), cujo objetivo é colher informações adicionais, não incluídas no primeiro instrumento, bem como obter a visão dos entrevistados sobre o nível de adoção das práticas de governança.

Além das entrevistas, realizou-se pesquisa documental nas organizações escolhidas para a realização da pesquisa, com o propósito de verificar documentos que respaldem as percepções dos entrevistados, traduzidas nas suas respostas no instrumento diagnóstico aplicado.

O acesso às organizações foi feito formalmente, através de carta de apresentação encaminhada pela Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, constante no apêndice A.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Para viabilizar a consecução do modelo proposto nesta dissertação, são realizados testes empíricos de campo para verificar a sua pertinência, além de possibilitar a identificação da necessidade de melhorias e eventuais ajustes.

A opção adotada é testar o modelo em três instituições heterogêneas, sendo uma indústria de lingerie (Organização A), uma prestadora de serviços de segurança e locação de mão-de-obra (Organização B) e uma empresa do setor de comércio de instrumentos médicos de alta complexidade (Organização C), todas na cidade de Fortaleza. A seguir serão apresentadas as empresas e os resultados obtidos em cada um delas.

Após responder o questionário, o respondente era convidado a propor uma nova ponderação entre as dimensões, revendo o grau de importância de cada uma delas, de modo a adaptar o modelo à realidade específica do seu negócio. Os resultados globais e por dimensão são apresentados levando em conta a ponderação proposta pelo autor. Posteriormente é feita uma simulação dos resultados, levando em conta a ponderação proposta pelo respondente.

5.2 Organização A

Trata-se de uma indústria de lingerie situada na cidade de Fortaleza, com equipe de representação e vendas para todo o Brasil. Possui um faturamento anual de R\$ 15 mil, enquadrando-se na base do critério de classificação de pequena e média empresa da Exame PME e Delloite (2008).

A empresa foi fundada em 1968, pela avó dos atuais proprietários. Passou pela segunda geração, contou com algumas dificuldades e, a partir de 2005 vem num franco processo de recuperação e desenvolvimento, capitaneada pela terceira geração de proprietários. No início da década de 1990 constituiu um Conselho de Administração. A sociedade é atualmente composta por cinco sócios, cada um com 20% de participação, todos irmãos. Os filhos dos irmãos já participam de alguns momentos, como o planejamento estratégico anual que costuma ser aberto a eles. Tudo isso é visto como um processo de preparação para futura sucessão.

A fábrica e a administração ficam na cidade de Fortaleza e conta com cinco departamentos (comercial, produto, produção, administrativo e financeiro). O produto é lingerie dia segmentada em 11 linhas, com perfil bem definido em cada uma delas. As vendas são feitas por representantes comerciais distribuídos para os estados brasileiros, estando ausente, por enquanto, apenas do Paraná e do Mato Grosso. Atualmente conta com 250 empregados. O questionário foi respondido pela Diretora Comercial e de Produto.

5.2.1 Análise da Organização A

5.2.1.1 Resultado Final

A Organização A obteve 350 pontos dos 1000 pontos possíveis, correspondendo a 35% da pontuação total. Essa pontuação enquadra a organização no nível mediano da categoria 2 do modelo matemático, que vai de 251 a 500, pontos, colocando-a no nível **moderado** de adesão às boas práticas de governança corporativa, segundo o modelo proposto.

O resultado final da Organização A está sintetizado na Tabela 9:

Tabela 9. Resultado Final – Organização A

Dimensões	Peso	Pontos Possíveis	Pontos Obtidos		Participação % por Dimensão
			TOTAL	TOTAL %	
1. Estratégias	20%	200	108	54%	31%
1.1. Princípios e Valores	50%	100	63	63%	
1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	50%	100	46	46%	
2. Estruturas	20%	200	66	33%	19%
2.1. Conselho de Administração	60%	120	56	47%	
2.2. Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	40%	80	10	13%	
3. Processos e Gestão	30%	300	97	32%	28%
3.1. Código de Conduta	20%	60	-	0%	
3.2. Gestão tributária, trabalhista e previdenciária	15%	45	38	85%	
3.3. Eficácia dos Órgãos de Governança	15%	45	11	25%	
3.4. Direção executiva	15%	45	19	42%	
3.5. Gestão e desempenho	35%	105	29	28%	
4. Sustentabilidade	15%	150	50	33%	14%
4.1. Responsabilidade com os colaboradores	33,34%	50	17	34%	
4.2. Responsabilidade com a sociedade	33,33%	50	20	41%	
4.3. Responsabilidade com o meio-ambiente	33,33%	50	12	25%	
5. Perenidade	15%	150	28	19%	8%
5.1. Regras de sucessão	60%	90	13	14%	
5.2. Conselho de Família	40%	60	15	25%	
TOTAL	100%	1.000	350	35%	

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2010).

Das organizações pesquisadas essa é a única que possui um Conselho de Administração formal. Apesar disso, ela possui o capital fechado, com os irmãos controlando as operações, os investimentos e a gestão. O resultado demonstra que a constituição do Conselho de Administração ocorreu, provavelmente, por outras motivações. Assim algumas estruturas de governança foram constituídas, mas não se percebeu interesse em aplicar práticas consagradas de governança, o que justifica o nível moderado de adesão.

5.2.1.2 Análise da Organização A por dimensão

A dimensão **1, Estratégias**, foi a que mais contribuiu para o resultado obtido pela organização A, com 108 pontos, correspondendo a 54% do total de pontos obtidos. Esta dimensão representou 31% da pontuação total obtida. Ressalta-se uma forte preocupação dos dirigentes dessa organização quanto a defender, difundir e, acima de tudo, praticar princípios éticos alinhados com os princípios de governança apresentados neste trabalho. A realização de

planejamento estratégico anual e o acompanhamento do desempenho estratégico ao longo do ano também contribuem para este resultado.

A dimensão **2, Estruturas, 3, Processo e gestão e 4, Sustentabilidade**, obtiveram resultados praticamente iguais, com 33%, 32% e 33% respectivamente. Mas a contribuição de cada uma para o resultado global variou em função da ponderação adotada. A dimensão **2, Estruturas**, representou 19% da pontuação total obtida, enquanto que a dimensão **3, Processos e gestão**, representou 28% do total. Já a dimensão **4, Sustentabilidade**, correspondeu a 14% da pontuação total.

O resultado da dimensão **2, Estruturas**, foi de 66 pontos, correspondentes a 33% do total. A existência do conselho de administração contribuiu para o resultado, que não foi melhor porque, na avaliação do respondente, o conselho não adere às melhores práticas de governança corporativa propostas no modelo deste trabalho.

A dimensão **3, Processo e gestão**, obteve 97 pontos dos 300 possíveis, correspondendo a 32% do total. Contribuíram negativamente as Categorias: 3.1, Código de conduta, com 0% de pontos, pelo fato da empresa não possuir tal item; 3.3, Eficácia dos Órgãos de Governança, com 25% do total de pontos obtidos, pela inexistência de conselho de família, inexistência de avaliação da diretoria executiva, que também acumula papel de destaque no Conselho de Administração; 3.5, Gestão e desempenho, que obteve 29 pontos de 105 possíveis (28%), por não possuir orçamento, por não haver clara divisão entre os fluxos financeiros da empresa e dos proprietários, por não contar com um modelo de formação de gestores e avaliação de desempenho dos funcionários. Além disso, o modelo de remuneração do diretor executivo não inclui bônus e o resultado dos itens “normas e procedimentos” (itens 3.5.10 a 3.5.12) foi baixo (25%).

As categorias que contribuíram positivamente para a composição do resultado dessa dimensão foram: 3.2, Gestão tributária, trabalhista e previdenciária, com 85% de pontos obtidos (38) de um total de 45 pontos; 3.4, Direção executiva, que obteve 19 pontos (42%) de um total de 45.

A dimensão **4, Sustentabilidade**, contou 33% de pontos obtidos, 50 de um total de 150. Esse resultado surpreendeu o autor, pois na entrevista inicial, a respondente revelou uma grande preocupação com os profissionais que atuam naquela organização, bem como uma extrema preocupação com o meio-ambiente e com a sociedade do entorno, ressaltada em prêmios regionais e nacionais obtidos sobre este tema (Em 2008 a Empresa recebeu o Prêmio Nacional CEN AIDS no Mundo do Trabalho, na Categoria Média Empresa, como uma das empresas brasileiras com melhores práticas de prevenção à AIDS, e o Prêmio Nacional de Qualidade de Vida – ABQV – Associação Brasileira de Qualidade de Vida, na categoria inovação). Uma análise mais apurada do resultado revela que, apesar dos prêmios conquistados, há um longo caminho a percorrer para se obter um resultado mais satisfatório neste quesito e o diretor responsável pelas respostas possui elevado nível de criticidade em relação a esta dimensão. A categoria 4.2, Responsabilidade com a sociedade, obteve o melhor resultado, 20 pontos de um total possível de 50, correspondendo a 41%. A categoria 4.1, Responsabilidade com os colaboradores, obteve 34% dos pontos possíveis, 17 de um total de 50. Já a categoria 4.3, Responsabilidade com o meio-ambiente, obteve o pior desempenho, com 25% de pontos obtidos, sendo 12 de um total possível de 50.

Na dimensão **5, Perenidade**, a Organização A obteve 28 pontos de 150 possíveis, correspondendo a 19%. A representatividade da pontuação desta dimensão correspondeu a 8% do total de pontos obtidos, evidenciando a ausência de regras de sucessão e de um

conselho de família. Fica claro que esta organização vive uma preocupação de curto e médio prazo e ainda não despertou para preparar a próxima geração de sucessores.

5.2.1.3 Análise da Organização A adotando a ponderação proposta pelos respondentes

Questionado sobre qual o grau de importância que o respondente atribuiria para cada uma das dimensões para contribuir para o sucesso do seu negócio, ele optou por uma ponderação equilibrada, atribuindo 20% de peso para cada dimensão. Se o questionário fosse aplicado adotando essa ponderação, o resultado seria o apresentado na Tabela 10:

Tabela 10. Resultado Final – Organização A – Adotando a ponderação de dimensões proposta pelo respondente

Dimensões	Peso	Pontos Possíveis	Pontos Obtidos		Participação % por Dimensão
			TOTAL	TOTAL %	
1. Estratégias	20%	200	108	54%	32%
1.1. Princípios e Valores	50%	100	63	63%	
1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	50%	100	46	46%	
2. Estruturas	20%	200	66	33%	19%
2.1. Conselho de Administração	60%	120	56	47%	
2.2. Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	40%	80	10	13%	
3. Processos e Gestão	20%	200	65	32%	19%
3.1. Código de Conduta	20%	40	-	0%	
3.2. Gestão tributária, trabalhista e previdenciária	15%	30	26	85%	
3.3. Eficácia dos Órgãos de Governança	15%	30	8	25%	
3.4. Direção executiva	15%	30	13	42%	
3.5. Gestão e desempenho	35%	70	19	28%	
4. Sustentabilidade	20%	200	67	33%	19%
4.1. Responsabilidade com os colaboradores	33,34%	67	23	34%	
4.2. Responsabilidade com a sociedade	33,33%	67	27	41%	
4.3. Responsabilidade com o meio-ambiente	33,33%	67	17	25%	
5. Perenidade	20%	200	37	19%	11%
5.1. Regras de sucessão	60%	120	17	14%	
5.2. Conselho de Família	40%	80	20	25%	
TOTAL	100%	1.000	343	34%	

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2010).

A tabela 11 apresenta a comparação dos resultados da pesquisa ponderados pelo autor e os resultados ponderados pelo respondente.

Tabela 11. Comparação entre os resultados da pesquisa ponderados pelo autor e os resultados ponderados pelo respondente – Organização A.

Dimensões	PONDERAÇÃO PROPOSTA PELO AUTOR					PONDERAÇÃO PROPOSTA PELOS RESPONDENTES				
	Peso	Pontos Possíveis	Pontos Obtidos		Part % por Dimensão	Peso	Pontos Possíveis	Pontos Obtidos		Part % por Dimensão
			TOTAL	TOTAL %				TOTAL	TOTAL %	
1. Estratégias	20%	200	108	54%	31%	20%	200	108	32%	32%
2. Estruturas	20%	200	66	33%	19%	20%	200	66	19%	19%
3. Processos e Gestão	30%	300	97	32%	28%	20%	200	65	19%	19%
4. Sustentabilidade	15%	150	50	33%	14%	20%	200	67	19%	19%
5. Perenidade	15%	150	28	19%	8%	20%	200	37	11%	11%
TOTAL	100%	1.000	350	35%			1.000	343	34%	

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2010).

Percebe-se que a mudança entre o resultado apresentado acima, com a ponderação proposta pelo respondente, e o resultado alcançado pela organização A com a ponderação proposta pelo autor é mínima, não influenciando a análise do nível de adesão no qual a organização se encontra.

5.3 Organização B

A Organização B é uma prestadora de serviços que atua nos segmentos de locação de mão-de-obra, limpeza e conservação, vigilância armada e desarmada, transporte de valores, vigilância eletrônica e rastreamento e gerenciamento de riscos. Também atua com reciclagem de resíduos sólidos. Possui 34 anos de experiência e a propriedade está na segunda geração. Há sete anos o pai transferiu a propriedade para o filho, vendendo as suas cotas. Neste momento, foi inserido o atual diretor executivo, que também adquiriu cotas do negócio.

A organização possui unidades no Ceará, Piauí, Maranhão, Amazonas, Bahia e Pernambuco e conta atualmente com mais de cinco mil empregados. Possui grande destaque no seu segmento, sendo detentora de prêmios regionais de desempenho empresarial. Outra característica é o forte apoio a atividades socialmente responsáveis. Atualmente, o grupo conta com uma ONG cujo objetivo é fomentar e desenvolver projetos para prover educação básica, desenvolvimento através do esporte e da música, inclusão digital, todos voltados para

comunidades carentes. Além disso, essa ONG também organiza e articula importantes projetos culturais com o objetivo de difundir e fortalecer a paz e a espiritualidade na sociedade.

A partir de 2006 o sócio majoritário afastou-se do dia-a-dia da organização, dedicando-se a outros projetos. Em 2008, sentindo a necessidade de acompanhar o desempenho e assegurar um desenvolvimento estratégico mais seguro, iniciou a formação do que seria um “embrião” de um Conselho de Administração, um comitê estratégico com características semelhantes. Na época, a ideia era que ele e o outro sócio que já estavam mais afastados pudessem definir, juntamente com outros membros (inclusive o diretor executivo, único sócio a frente da gestão da organização), as grandes linhas estratégicas do negócio. Além dos sócios, o comitê estratégico envolveu alguns dos diretores. Embora necessite de vários ajustes para se adequar às boas práticas de governança, o comitê representa uma boa experiência inicial para que a organização inicie um real processo de adequação.

Outro fato relevante é o interesse da organização, declarado por um de seus sócios, em preparar-se para abrir o capital, como forma de alavancar o negócio e assegurar sua perenidade. Por esses motivos, o modelo proposto nesta dissertação possui grande potencial para auxiliá-la como guia de orientação dos passos a serem seguidos para que um modelo pleno de governança corporativa seja implementado.

Pelo exposto acima e pela análise realizada pelo pesquisador a organização B aponta para o melhor nível de adesão às práticas de governança corporativa, dentre as empresas pesquisadas. O questionário foi respondido pelo Diretor Executivo e por um dos sócios majoritários.

5.3.1 Análise da Organização B

5.3.1.1 Resultado Final

O resultado final da Organização B está sintetizado na Tabela 12:

Tabela 12. Resultado Final – Organização B

Dimensões	Peso	Pontos Possíveis	Pontos Obtidos				Participação % por Dimensão
			Entr. 01	Entr. 02	TOTAL	TOTAL %	
1. Estratégias	20%	200	154	154	154	77%	39%
1.1. Princípios e Valores	50%	100	83	79	81	81%	
1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	50%	100	71	75	73	73%	
2. Estruturas	20%	200	17	21	19	9%	5%
2.1. Conselho de Administração	60%	120	4	8	6	5%	
2.2. Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	40%	80	13	13	13	17%	
3. Processos e Gestão	30%	300	93	120	106	35%	27%
3.1. Código de Conduta	20%	60	9	15	12	20%	
3.2. Gestão tributária, trabalhista e previdenciária	15%	45	11	14	12	28%	
3.3. Eficácia dos Órgãos de Governança	15%	45	9	9	9	21%	
3.4. Direção executiva	15%	45	19	19	19	42%	
3.5. Gestão e desempenho	35%	105	44	64	54	51%	
4. Sustentabilidade	15%	150	108	108	108	72%	27%
4.1. Responsabilidade com os colaboradores	33,34%	50	25	25	25	50%	
4.2. Responsabilidade com a sociedade	33,33%	50	39	39	39	78%	
4.3. Responsabilidade com o meio-ambiente	33,33%	50	44	44	44	88%	
5. Perenidade	15%	150	13	13	13	9%	3%
5.1. Regras de sucessão	60%	90	13	13	13	14%	
5.2. Conselho de Família	40%	60	-	-	-	0%	
TOTAL	100%	1.000	385	416	400	40%	

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2010).

A Organização B obteve 400 pontos dos 1000 pontos possíveis, correspondendo a 40% da pontuação total. Essa pontuação enquadra a organização no nível mediano superior da categoria 2 do modelo matemático, que vai de 251 a 500 pontos, colocando a organização no nível **moderado** de adesão às boas práticas de governança corporativa, segundo o modelo proposto.

A adoção de práticas de gestão atualizadas, a busca por se destacar com uma prestadora de serviços inovadora e a prática de atividades socialmente responsáveis, além dos prêmios obtidos que comprovam essa postura, justificam a pontuação obtida. A ausência de

estruturas de governança contribui significativamente para a diminuição do resultado. Assim como as demais organizações pesquisadas, a organização B também não revelou preocupações com a dimensão “perenidade”.

5.3.1.2 Análise da Organização B por dimensão

A dimensão **1, Estratégias**, foi a que mais contribuiu para o resultado obtido pela organização B, com 154 pontos, correspondendo a 77% do total de pontos obtidos. Esta dimensão representou 39% do total de pontos obtidos na pesquisa. Da mesma forma que a organização A, a organização B também revela forte preocupação com a defesa, difusão e prática de princípios éticos alinhados com os princípios de governança apresentados neste trabalho. Resultado disso é que a categoria 1.1, Princípios e Valores, obteve 81 pontos dos 100 possíveis, correspondendo a um desempenho de 81%. A categoria 1.2, Formulação e Avaliação da Estratégia, também obteve um bom desempenho, com 73% dos pontos possíveis, o que se justifica pela incorporação da prática de processos estruturados planejamento estratégico e difusão da estratégia para todos os demais níveis.

O resultado da dimensão **2, Estruturas**, obteve com 19 pontos dos 200 possíveis, correspondentes a 9% do total. Representou 5% do total de pontos obtidos, o segundo pior resultado. A inexistência das estruturas clássicas de governança, conforme preconiza o modelo proposto, justifica tal resultado.

A dimensão **3, Processo e gestão**, obteve 106 pontos dos 300 possíveis, correspondendo a 35% do total. Sua pontuação correspondeu a 27% da pontuação geral. A categoria 3.1, Código de conduta, obteve 20% do resultado (12 pontos de 60 possíveis), pelo fato da empresa ainda não possuir um código de conduta estruturado, apesar de possuir e

difundir regras de conduta alinhadas com o modelo. Outro fato que justifica este resultado é que a empresa não possui modelo estruturado de disseminação e fortalecimento das práticas proposta pelas regras de conduta existentes. Assim, faz-se necessário que a organização implemente um código de conduta formal, além de estruturar uma metodologia para difundir tais normas, bem como assegurar sua plena utilização em todos os níveis da empresa. A Categoria 3.2, Gestão tributária, trabalhista e previdenciária, obteve 12 pontos de 45 possíveis (20%). Apesar de seguir com rigor a legislação, de acordo com as respostas, a empresa carece de conhecimento técnico em sua diretoria para tratar de forma estratégica a gestão tributária, trabalhista e previdenciária. Esta condição acaba fazendo com que a empresa perca uma visão de longo prazo em relação a um tema tão crítico para este tipo de organização (prestadora de serviços). A Categoria 3.3, Eficácia dos Órgãos de Governança, obteve 21% dos pontos (9 de 45 possíveis), que se justifica pela inexistência de órgãos formais de governança. Na Categoria 3.4, Direção Executiva, o resultado foi de 42% (19 pontos de 45 possíveis), justificado principalmente pela atuação do Diretor Executivo, que conta com o apoio e aval dos demais sócios e tem conduzido um significativo crescimento desta organização nos últimos anos. Ressalta-se apenas que não se trata de um diretor executivo contratado, mas sim de um sócio. Finalmente, a Categoria 3.5, Gestão e desempenho, obteve o melhor desempenho desta dimensão, com 54 pontos de 105 possíveis, correspondendo a 51%. Isso se deve principalmente a disseminação de procedimentos padronizados, inclusive com certificação de órgãos externos (ISO 9001), bem como a prática de orçamento.

A dimensão **4, Sustentabilidade**, contou 72% dos pontos obtidos, 108 de um total de 150, obtendo ainda 27% da pontuação geral da pesquisa. Esse resultado fortalece a percepção do autor quanto à incorporação de práticas socialmente responsáveis e da realização de projetos sociais, o que tem inclusive gerado reconhecimento na sociedade. A

categoria 4.1, Responsabilidade, com os colaboradores obteve 25 pontos de um total possível de 50, correspondendo a 50%. A categoria 4.2, Responsabilidade com a sociedade, obteve 78% dos pontos possíveis, 39 de um total de 50. Já a categoria 4.3, Responsabilidade com o meio-ambiente, obteve o melhor desempenho, com 88% de pontos obtidos, sendo 44 de um total possível de 50, o que é absolutamente fundamental para essa organização, já que ela necessita guardar coerência entre as práticas internas a ação empresarial desenvolvida pela unidade do grupo que atua com reciclagem de resíduos.

A dimensão **5, Perenidade** obteve resultado de 9% (13 pontos de 150 possíveis). Foi o pior resultado, representando apenas 3% da pontuação geral, evidenciando a ausência de regras de sucessão e de um conselho de família. A percepção de que a sucessão é baseada em critérios de mérito e competência (com ambas as respostas em 50%), foi a responsável pela pontuação acima.

5.3.1.3 Análise da Organização B adotando a ponderação proposta pelos respondentes

Questionados sobre qual o grau de importância que os respondentes atribuiriam para cada uma das dimensões para contribuir para o sucesso do seu negócio, eles optaram pela seguinte ponderação: 1, Estratégia – 20%; 2, Estruturas – 20%; 3, Processos e Gestão – 25%; 4, Sustentabilidade – 25%; e 5, Perenidade – 10%. Se o questionário fosse aplicado adotando essa ponderação, o resultado seria o apresentado na Tabela 13:

Tabela 13. Resultado Final – Organização B – Adotando a ponderação de dimensões proposta pelos respondentes

Dimensões	Peso	Pontos Possíveis	Pontos Obtidos				Participação % por Dimensão
			Entr. 01	Entr. 02	TOTAL	TOTAL %	
1. Estratégias	20%	200	154	154	154	77%	34%
1.1. Princípios e Valores	50%	100	83	79	81	81%	
1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	50%	100	71	75	73	73%	
2. Estruturas	20%	200	17	21	19	9%	4%
2.1. Conselho de Administração	60%	120	4	8	6	5%	
2.2. Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	40%	80	13	13	13	17%	
3. Processos e Gestão	25%	250	77	100	89	35%	20%
3.1. Código de Conduta	20%	50	8	13	10	20%	
3.2. Gestão tributária, trabalhista e previdenciária	15%	38	9	11	10	28%	
3.3. Eficácia dos Órgãos de Governança	15%	38	8	8	8	21%	
3.4. Direção executiva	15%	38	16	16	16	42%	
3.5. Gestão e desempenho	35%	88	37	53	45	51%	
4. Sustentabilidade	25%	250	180	180	180	72%	40%
4.1. Responsabilidade com os colaboradores	33,34%	83	42	42	42	50%	
4.2. Responsabilidade com a sociedade	33,33%	83	65	65	65	78%	
4.3. Responsabilidade com o meio-ambiente	33,33%	83	73	73	73	88%	
5. Perenidade	10%	100	9	9	9	9%	2%
5.1. Regras de sucessão	60%	60	9	9	9	14%	
5.2. Conselho de Família	40%	40	-	-	-	0%	
TOTAL	100%	1.000	437	463	450	45%	

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2010).

A seguir, a comparação entre os resultados ponderados pelo autor e pelos respondentes:

Tabela 14. Comparação entre os resultados da pesquisa ponderados pelo autor e os resultados ponderados pelo respondente – Organização B.

Dimensões	PONDERAÇÃO PROPOSTA PELO AUTOR					PONDERAÇÃO PROPOSTA PELOS RESPONDENTES				
	Peso	Pontos Possíveis	Pontos Obtidos		Part % por Dimensão	Peso	Pontos Possíveis	Pontos Obtidos		Part % por Dimensão
			TOTAL	TOTAL %				TOTAL	TOTAL %	
1. Estratégias	20%	200	154	77%	39%	20%	200	154	34%	34%
2. Estruturas	20%	200	19	9%	5%	20%	200	19	4%	4%
3. Processos e Gestão	30%	300	106	35%	27%	25%	250	89	20%	20%
4. Sustentabilidade	15%	150	108	72%	27%	25%	250	180	40%	40%
5. Perenidade	15%	150	13	9%	3%	10%	100	9	2%	2%
TOTAL	100%	1.000	400	40%			1.000	450	45%	

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2010).

Como a mudança proposta valoriza a dimensão **4. Sustentabilidade** e diminui o peso da dimensão **5. Perenidade**, a pontuação obtida pela organização B passa de 400 para 450 pontos, uma mudança de apenas cinco pontos percentuais e que a manteria no nível de adesão moderado.

5.4 Organização C

Trata-se de uma empresa que compra e revende produtos médicos de alta complexidade nas áreas de cardiologia, cirurgia vascular, endovascular periférica, neurocirurgia e oncologia. Seus clientes principais são médicos cirurgiões, que indicam o produto que julgam mais adequado para a intervenção a ser realizada e planos de saúde e hospitais, que financiam a aplicação dos produtos ou, pacientes que não dispõem de plano de saúde e necessitam dos produtos. Atua em Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Pará e Amazonas, possuindo ao todo 10 unidades. A participação societária em cada uma das unidades é diferente. Existe um sócio majoritário em todas elas que conta com a esposa atuando na administração financeira. O faturamento anual é na casa dos R\$ 40 milhões e conta, atualmente, com 200 funcionários em todas as unidades.

A organização C recentemente centralizou as atividades de controle e a definição de políticas, normas e procedimentos numa “holding”, que funciona na cidade de Fortaleza. Embora não seja formalmente constituída, esta estrutura centraliza a gestão financeira, a controladoria, a área de recursos humanos, dentre outras, ficando para as unidades localizadas nos estados a atividade de compra e venda dos produtos. Possui elevado nível de respeitabilidade de aceitação nos mercados onde atua e está em forte processo de expansão.

Recentemente, a organização C implantou um modelo de orçamento e vem desenvolvendo ações importantes de estruturação dos seus processos e procedimentos. O sócio majoritário manifesta o desejo de se afastar da operação do negócio para poder se dedicar a outros projetos, sobretudo a expansão do negócio para a América Latina. No entanto, ainda não demonstra interesse em constituir estruturas de governança para acelerar

este processo de “afastamento”, e o resultado é que ele atualmente se divide entre a operação do negócio (do ponto de vista estratégico) e o desenvolvimento do projeto de expansão. O questionário foi respondido pelo seu proprietário e pelo Diretor Executivo.

5.4.1 Análise da Organização C

5.4.1.1 Resultado Final

O resultado final da Organização C está sintetizado na Tabela 15:

Tabela 15. Resultado Final – Organização C

Dimensões	Peso	Pontos Possíveis	Pontos Obtidos				Participação % por Dimensão
			Entr. 01	Entr. 02	TOTAL	TOTAL %	
1. Estratégias	20%	200	175	142	158	79%	44%
1.1. Princípios e Valores	50%	100	92	58	75	75%	
1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	50%	100	83	83	83	83%	
2. Estruturas	20%	200	-	-	-	0%	0%
2.1. Conselho de Administração	60%	120	-	-	-	0%	
2.2. Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	40%	80	-	-	-	0%	
3. Processos e Gestão	30%	300	125	134	130	43%	36%
3.1. Código de Conduta	20%	60	-	-	-	0%	
3.2. Gestão tributária, trabalhista e previdenciária	15%	45	27	25	26	58%	
3.3. Eficácia dos Órgãos de Governança	15%	45	4	6	5	10%	
3.4. Direção executiva	15%	45	23	38	30	67%	
3.5. Gestão e desempenho	35%	105	72	66	69	66%	
4. Sustentabilidade	15%	150	72	58	65	43%	18%
4.1. Responsabilidade com os colaboradores	33,34%	50	38	19	28	56%	
4.2. Responsabilidade com a sociedade	33,33%	50	34	39	37	73%	
4.3. Responsabilidade com o meio-ambiente	33,33%	50	-	-	-	0%	
5. Perenidade	15%	150	10	10	10	6%	3%
5.1. Regras de sucessão	60%	90	10	10	10	11%	
5.2. Conselho de Família	40%	60	-	-	-	0%	
TOTAL	100%	1.000	382	343	362	36%	

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2010).

A Organização C obteve 362 pontos dos 1000 pontos possíveis, correspondendo a 36% da pontuação total. Essa pontuação enquadra a organização no nível mediano superior da categoria 2 do modelo matemático, que vai de 251 a 500, pontos. Essa pontuação a coloca no nível **moderado** de adesão às boas práticas de governança corporativa, segundo o modelo proposto.

O fortalecimento da dimensão 1, Estratégia, aliado à prática de instrumentos de gestão alinhados com o modelo proposto e uma forte identidade com as práticas socialmente responsáveis e com a busca pela sustentabilidade justificam a pontuação obtida, apesar da organização C não contar com estruturas formais de governança.

5.4.1.2 Análise da Organização C por dimensão

A dimensão **1, Estratégias**, foi a que mais contribuiu para o resultado obtido pela organização C, com 158 pontos de 200 possíveis, correspondendo a 79% dos pontos obtidos na dimensão. Em relação ao total de pontos da pesquisa, esta dimensão correspondeu a 44%. Da mesma forma que as organizações A e B, a organização C também revela forte preocupação com a defesa, difusão e prática de princípios éticos alinhados com os princípios de governança apresentados neste trabalho. Resultado disso é que a categoria 1.1, Princípios e Valores, obteve 75 pontos dos 100 possíveis, correspondendo a um desempenho de 79%. A categoria 1.2, Formulação e Avaliação da Estratégia, também obteve um desempenho ainda melhor, com 83% dos pontos possíveis, o que se justifica pela incorporação da prática de processos estruturados planejamento estratégico e difusão da estratégia para todos os demais níveis. Também se percebe uma participação ativa de todos os principais líderes da organização na discussão, formulação e disseminação das estratégias corporativas.

O resultado da dimensão **2, Estruturas**, foi Zero, pela total inexistência de estruturas clássicas de governança, conforme preconiza o modelo proposto.

A dimensão **3, Processo e gestão**, obteve 130 pontos dos 300 possíveis, correspondendo a 43% do total da dimensão. Este foi o segundo melhor desempenho dentre as dimensões, correspondendo a 36% do total de pontos obtidos. A categoria 3.1, Código de

conduta, obteve resultado Zero, pois a organização C não possui código de conduta. A Categoria 3.2, Gestão tributária, trabalhista e previdenciária, obteve 26 pontos de 45 possíveis (58%). A organização adota um controle e acompanhamento rigorosos quanto à gestão tributária, trabalhista e previdenciária. No aspecto tributário, possui um Diretor Executivo especializado em gestão financeira, que conta com um controller que fornece o suporte para as análises de desempenho e decisões estratégicas sobre o tema. Quanto ao aspecto trabalhista e previdenciário, por princípio, segue-se rigorosamente todos os preceitos legais e o pequeno número de funcionários torna mais fácil a administração do possível impacto deste tema no negócio. A Categoria 3.3, Eficácia dos Órgãos de Governança, obteve 10% dos pontos (5 de 45 possíveis), que se justifica pela inexistência de órgãos formais de governança. Na Categoria 3.4, Direção Executiva, o resultado foi de 67% (30 pontos de 45 possíveis), justificado principalmente pela atuação do Diretor Executivo, que administra o negócio, do ponto de vista operacional e financeiro, constituindo-se como um dos principais alicerces da gestão do negócio. Diferente da organização B, na organização C o Diretor Executivo é um funcionário contratado. Finalmente, a Categoria 3.5, Gestão e desempenho, obteve o melhor desempenho desta dimensão, com 69 pontos de 105 possíveis, correspondendo a 66%. Isso se deve principalmente à eficácia da sua gestão financeira e tributária, ao desenvolvimento e alinhamento dos seus processos organizacionais e à adoção de modelo de orçamento.

A dimensão **4, Sustentabilidade**, contou 43% dos pontos obtidos, 65 de um total de 150 possíveis na dimensão, que correspondeu a 18% do total de pontos obtidos na pesquisa. Esse resultado fortalece a informação fornecida ao autor de que a organização, capitaneada pelo seu sócio majoritário, está iniciando a adoção de práticas socialmente responsáveis. A categoria 4.1, Responsabilidade com os colaboradores, obteve 28 pontos de um total possível de 50, correspondendo a 56%. A categoria 4.2, Responsabilidade com a

sociedade, obteve 73% dos pontos possíveis, 37 de um total de 50. Já a categoria 4.3, Responsabilidade com o meio-ambiente, obteve desempenho Zero, indicando a inexistência de preocupações com o tema, provavelmente pelo fato de tratar-se de uma empresa de comércio, cujas estruturas físicas são diminutas.

A dimensão **5, Perenidade**, obteve resultado de 6% (10 pontos de 150 possíveis na dimensão). Quanto à participação desta dimensão sobre o total de pontos obtidos, o resultado foi de 3%, evidenciando a ausência de regras de sucessão e de um conselho de família. A percepção de que a sucessão é baseada em critérios de mérito e competência (com ambas as respostas em 50%), e a existência de elementos no contrato social que preveem a aceitação de herdeiros, cônjuges, conviventes e outros, bem como a retirada dos sócios (com ambas as respostas em 25%), foram as responsáveis pela pontuação acima.

5.4.1.3 Análise da Organização C adotando a ponderação proposta pelos respondentes

Questionados sobre qual o grau de importância que os respondentes atribuiriam para cada uma das dimensões para contribuir para o sucesso do seu negócio, eles optaram pela seguinte ponderação: 1, Estratégia – 35%; 2, Estruturas – 13%; 3, Processos e Gestão – 23%; 4, Sustentabilidade – 10%; e 5, Perenidade – 20%. Se o questionário fosse aplicado adotando essa ponderação, o resultado seria o apresentado na Tabela 16:

Tabela 16. Resultado Final – Organização C – Adotando a ponderação de dimensões proposta pelos respondentes

Dimensões	Peso	Pontos Possíveis	Pontos Obtidos				Participação % por Dimensão
			Entr. 01	Entr. 02	TOTAL	TOTAL %	
1. Estratégias	35%	350	306	248	277	79%	64%
1.1. Princípios e Valores	50%	175	160	102	131	75%	
1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	50%	175	146	146	146	83%	
2. Estruturas	13%	125	-	-	-	0%	0%
2.1. Conselho de Administração	60%	75	-	-	-	0%	
2.2. Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	40%	50	-	-	-	0%	
3. Processos e Gestão	23%	225	94	101	97	43%	23%
3.1. Código de Conduta	20%	45	-	-	-	0%	
3.2. Gestão tributária, trabalhista e previdenciária	15%	34	20	19	19	58%	
3.3. Eficácia dos Órgãos de Governança	15%	34	3	4	4	10%	
3.4. Direção executiva	15%	34	17	28	23	67%	
3.5. Gestão e desempenho	35%	79	54	50	52	66%	
4. Sustentabilidade	10%	100	48	39	43	43%	10%
4.1. Responsabilidade com os colaboradores	33,34%	33	25	13	19	56%	
4.2. Responsabilidade com a sociedade	33,33%	33	23	26	24	73%	
4.3. Responsabilidade com o meio-ambiente	33,33%	33	-	-	-	0%	
5. Perenidade	20%	200	13	13	13	6%	3%
5.1. Regras de sucessão	60%	120	13	13	13	11%	
5.2. Conselho de Família	40%	80	-	-	-	0%	
TOTAL	100%	1.000	461	400	430	43%	

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2010).

A comparação entre os resultados gerados com a ponderação proposta pelo autor e a proposta pelos respondentes é apresentada na Tabela 17.

Tabela 17. Comparação entre os resultados da pesquisa ponderados pelo autor e os resultados ponderados pelo respondente – Organização C.

Dimensões	PONDERAÇÃO PROPOSTA PELO AUTOR					PONDERAÇÃO PROPOSTA PELOS RESPONDENTES				
	Peso	Pontos Possíveis	Pontos Obtidos		Part % por Dimensão	Peso	Pontos Possíveis	Pontos Obtidos		Part % por Dimensão
			TOTAL	TOTAL %				TOTAL	TOTAL %	
1. Estratégias	20%	200	158	79%	44%	35%	350	277	64%	64%
2. Estruturas	20%	200	-	0%	0%	13%	125	-	0%	0%
3. Processos e Gestão	30%	300	130	43%	36%	23%	225	97	23%	23%
4. Sustentabilidade	15%	150	65	43%	18%	10%	100	43	10%	10%
5. Perenidade	15%	150	10	6%	3%	20%	200	13	3%	3%
TOTAL	100%	1.000	362	36%			1.000	430	43%	

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2010).

A mudança proposta pelos respondentes valoriza a dimensão **1, Estratégias**, e diminui o peso da dimensão **2, Estruturas**, numa percepção de que os entrevistados ainda não identificam a necessidade de estruturas de governança. A proposta também valoriza a dimensão **5, Perenidade**, deixando claro que, apesar de estar pouquíssimo alinhada nesta

dimensão, os dirigentes da organização C valorizam o tema. Neste cenário, a pontuação obtida pela organização C passaria de 362 para 430 pontos, uma mudança de 5 pontos percentuais, a mesma variação obtida pela Organização B, mas que ainda assim, a manteria no nível de adesão moderado às práticas de governança corporativa propostas pelo modelo.

5.5 Análise de Dados Complementares

Questionados sobre a importância das organizações adotarem práticas de governança corporativa para contribuir para o desempenho organizacional, 80% dos respondentes (5) disseram que concordam muito e apenas um (20%) afirmou que concorda pouco. Quando foram questionados sobre se o instrumento proposto pelo pesquisador pode melhorar a gestão dos negócios e, por consequência o seu desempenho, todos foram unânimes em afirmar que sim. A tabela 18 resume estes resultados:

Tabela 18. Análise de dados complementares.

Afirmações e Respostas	Discordo Muito	Discordo Pouco	Não concordo nem discordo	Concordo Pouco	Concordo Muito
De acordo com o entendimento deste questionário, você acredita que adotar boas práticas de governança corporativa contribui para a melhoria do desempenho organizacional?	0%	0%	0%	20%	80%
Você acha que este instrumento pode contribuir para melhorar a gestão do seu negócio e, por consequência, o seu desempenho?	0%	0%	0%	0%	100%

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2010).

Um dos respondentes manifestou preocupação com o fato do modelo ainda estar muito voltado para grandes empresas. Outro colocou que o grande desafio é implementar modelos técnicos nas empresas novas, com forte presença do estilo de empreendedorismo do fundador, e, por conseguinte, da maioria dos executivos de sua confiança. Perante os

empiristas normalmente os tecnocratas são interpretados como morosos, burocráticos no sentido pejorativo, não rentável para os negócios. Este choque de estilos é considerado por ele um dos maiores empecilhos para uma mudança significativa.

5.6 Conclusões sobre o modelo proposto

A partir da aplicação do instrumento diagnóstico nas organizações A, B e C, percebeu-se que o modelo é pertinente como instrumento capaz de orientá-las na busca por melhorar o desempenho da sua gestão.

Apesar de os entrevistados proporem adaptação nos pesos das dimensões, as simulações apontaram que as mudanças propostas não gerariam modificações significativas nos resultados, nem tampouco modificaria o nível de adesão de nenhuma das organizações pesquisadas às práticas de governança corporativa.

O enquadramento das organizações nas categorias do modelo proposto foi objeto de discussão, deixando claro que se faz necessária uma análise qualitativa da pontuação obtida por cada uma das empresas. Primeiro porque há uma faixa significativa de pontos que separa uma categoria da outra. Segundo porque a diferença que separa uma categoria da outra é de apenas um ponto. Assim, numa análise mais superficial, uma empresa que atingisse 500 pontos apresentaria nível de adesão “moderado” às práticas de governança, enquanto outra que atingisse 501 pontos, estaria no nível “em consolidação”, quando na verdade, podemos afirmar que ambas possuem o mesmo nível de adesão. Finalmente, como este instrumento se propõe a subsidiar o processo de tomada de decisão por parte dos dirigentes das organizações que o utilizarem, tão ou mais importante que o resultado final é o entendimento dos resultados

obtidos por dimensão e categoria. São os últimos que fornecerão os subsídios necessários para gerar a mudança.

O resultado final apresentado pelas Organizações A, B e C será apresentado na tabela 19, de modo a proporcionar uma análise comparativa:

Tabela 19. Análise comparativa dos resultados das Organizações A, B e C.

Dimensões	Peso	Pontos Possíveis	Organização A		Organização B		Organização C	
			TOTAL	TOTAL %	TOTAL	TOTAL %	TOTAL	TOTAL %
1. Estratégias	20%	200	108	54%	154	77%	158	79%
1.1. Princípios e Valores	50%	100	63	63%	81	81%	75	75%
1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	50%	100	46	46%	73	73%	83	83%
2. Estruturas	20%	200	66	33%	19	9%	-	0%
2.1. Conselho de Administração	60%	120	56	47%	6	5%	-	0%
2.2. Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	40%	80	10	13%	13	17%	-	0%
3. Processos e Gestão	30%	300	97	32%	106	35%	130	43%
3.1. Código de Conduta	20%	60	-	0%	12	20%	-	0%
3.2. Gestão tributária, trabalhista e previdenciária	15%	45	38	85%	12	28%	26	58%
3.3. Eficácia dos Órgãos de Governança	15%	45	11	25%	9	21%	5	10%
3.4. Direção executiva	15%	45	19	42%	19	42%	30	67%
3.5. Gestão e desempenho	35%	105	29	28%	54	51%	69	66%
4. Sustentabilidade	15%	150	50	33%	108	72%	65	43%
4.1. Responsabilidade com os colaboradores	33,34%	50	17	34%	25	50%	28	56%
4.2. Responsabilidade com a sociedade	33,33%	50	20	41%	39	78%	37	73%
4.3. Responsabilidade com o meio-ambiente	33,33%	50	12	25%	44	88%	-	0%
5. Perenidade	15%	150	28	19%	13	9%	10	6%
5.1. Regras de sucessão	60%	90	13	14%	13	14%	10	11%
5.2. Conselho de Família	40%	60	15	25%	-	0%	-	0%
TOTAL	100%	1.000	350	35%	400	40%	362	36%

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo (2010).

Todas as organizações ficaram situadas no nível moderado de adesão às práticas de governança corporativas propostas pelo modelo. A organização B obteve o melhor resultado, com 400 pontos. A organização C obteve 362 pontos. Já a organização A obteve 350 pontos, sendo esse o pior desempenho em comparação com as demais.

Na dimensão **1, Estratégias**, a organização A obteve a pior pontuação (108 pontos de 200 possíveis na dimensão), enquanto as organizações B e C ficaram praticamente empatadas (145 e 158 respectivamente). O resultado se inverteu na dimensão **2, Estruturas**, com a organização A obtendo a melhor pontuação (66 pontos de 200 possíveis). Nesta dimensão, a organização B obteve apenas 19 pontos e a organização C obteve pontuação

Zero. Na dimensão **3, Processos e gestão**, a melhor pontuação foi obtida pela organização C, com 130 pontos de 300 possíveis na dimensão. O segundo melhor desempenho foi obtido pela organização B, com 106 pontos e o pior foi gerado pela organização C, com 97 pontos. Na dimensão **4, Sustentabilidade**, o destaque ficou por conta da organização B, com 108 pontos de 150 possíveis para esta dimensão. O segundo melhor desempenho ficou por conta da organização C (65 pontos) e o terceiro foi da organização A, com 50 pontos. Finalmente, a dimensão 5. Perenidade apresentou o seguinte resultado: o melhor resultado foi da organização A com 28 pontos de 150 possíveis nesta dimensão, o segundo melhor foi da organização B, com 13 pontos e o terceiro foi da organização C, com 10 pontos.

Uma análise mais apurada da tabela acima revela algumas conclusões. A primeira é que as organizações pesquisadas revelaram o melhor desempenho na dimensão **1. Estratégias** e o pior desempenho na dimensão **5. Perenidade**. Isso revela que tratam-se de empresas com elevado desenvolvimento de princípios e valores e que praticam o planejamento de forma estruturada. Demonstra também que sucessão e conselho de família são assuntos ainda não abordados ou considerados relevantes.

Outra conclusão é que, de acordo com o modelo proposto, não basta para uma organização constituir órgãos formais de governança e acreditar que está praticando governança. A característica sistêmica e abrangente da governança corporativa como modelo de gestão, amplamente discutida no referencial teórico desta dissertação, fica comprovada no modelo de diagnóstico proposto pelo pesquisador, como demonstra o resultado da Organização A. Ela foi a única pesquisada que possui as estruturas básicas formais de governança, tendo obtido o melhor desempenho na dimensão **2, Estruturas**. Mas como o

desempenho nas demais dimensões ficou aquém das outras empresas pesquisadas, ela acabou obtendo o pior desempenho comparativo.

Ressalta-se que o modelo proposto neste trabalho não se presta para gerar comparações entre organizações. Seu objetivo é fornecer subsídios para a tomada de decisão por parte dos dirigentes empresariais, permitindo uma análise e comparação da evolução da organização em relação a ela mesma. A análise aqui proposta, envolvendo a comparação entre as empresas pesquisadas serve apenas para validar o modelo diagnóstico.

Apesar de tratar-se de uma amostra muito pequena de organizações, os resultados acima demonstram que temas como responsabilidade social e sustentabilidade são cada vez mais presentes e frequentes nas empresas, independente do tipo ou porte de negócio.

6 CONCLUSÕES

No mundo empresarial cada vez mais competitivo, a análise do desempenho organizacional é um dos aspectos considerados mais importantes para assegurar o sucesso das empresas. Nesse contexto, a busca por profissionalização é uma tendência inexorável da gestão empresarial. Considerando o fato de que este processo tem levado à separação entre propriedade e gestão, de forma que o comando da organização passa para terceiros, a governança corporativa surge como um elemento crucial na moderna gestão das organizações, como instrumento que assegure ao proprietário ou acionistas uma adequada e eficaz administração do seu empreendimento conforme suas expectativas.

As empresas familiares representam a maioria das organizações que atuam em todo o mundo, e também no Brasil. Nesse contexto, a governança corporativa é uma das principais credenciais para o desempenho positivo nos negócios, fornecendo inclusive melhores condições para tratar de questões como sucessão, avaliação de desempenho dos executivos, diretores e conselheiros, profissionalização da gestão, independência da auditoria, planejamento tributário, critérios de contabilização, dentre outros.

Este trabalho partiu da identificação da necessidade da elaboração de um instrumento diagnóstico capaz de avaliar a adoção de práticas de governança corporativa em pequenas e médias empresas familiares, como forma de se instituir um mecanismo de melhoria de seu desempenho, partindo das seguintes questões: como as práticas de governança corporativa podem ser adaptadas e/ou aplicadas em empresas familiares de pequeno e médio porte? Quais elementos e dimensões dos principais modelos de governança

existentes são mais adequados na construção do modelo proposto? Quais perspectivas e itens de verificação devem ser incorporados a este modelo?

Para propor o modelo, foi realizada uma revisão teórica sobre governança corporativa e empresas familiares, que está detalhada nos capítulos 2 e 3. Uma vez construído o modelo, ele foi aplicado em três organizações distintas, que ainda puderam contribuir com sugestões ao modelo.

Assim, o objetivo geral do presente estudo foi propor um modelo-diagnóstico que permita avaliar o grau de adoção das práticas de governança corporativa pelas empresas familiares de pequeno e médio portes. O modelo foi concebido e aplicado em três organizações distintas, sendo uma indústria de lingerie, uma prestadora de serviços e uma empresa de comércio de produtos médicos de alta complexidade na cidade de Fortaleza. A análise das respostas revelou a pertinência e adequabilidade do modelo ao propósito de contribuir para a melhoria da gestão e, conseqüentemente, do desempenho organizacional.

O primeiro objetivo específico foi identificar os principais modelos de governança adotados para extrair as dimensões, perspectivas e itens de verificação necessários à construção do modelo específico.

O modelo proposto foi fundamentado no referencial teórico amplamente detalhado nos capítulos 2 e 3 deste trabalho, tendo como resultado um diagnóstico composto por 5 dimensões, 14 categorias e 97 afirmações, tudo com o objetivo de se constituir um instrumento capaz de avaliar o nível de adesão das organizações pesquisadas às práticas de governança, bem como fornecer subsídios para que os dirigentes possam tomar decisões sobre que ações empreender rumo à melhoria da gestão dos seus negócios.

O segundo objetivo específico foi elaborar um modelo de diagnóstico de adoção de práticas de governança corporativa adaptado a empresas familiares de pequeno e médio porte.

O modelo diagnóstico elaborado teve como principal fundamentação o Modelo de Governança Corporativa da Empresa Brasileira (ALVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008), o modelo dos 7 P's da Governança Corporativa (ROSSETTI; ADORNO, 2008) e o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009). Ele partiu da ideia de que, pelo grau de abrangência dos princípios e conceitos de governança e por contemplar a gestão em seu arcabouço teórico, as empresas familiares de pequeno e médio portes já adotam, ainda que não intencionalmente ou não sistematicamente, práticas de gestão alinhadas com estes princípios e conceitos. Portanto, um maior alinhamento com as práticas de governança corporativa pode contribuir para a melhoria da gestão organizacional das empresas familiares.

O terceiro objetivo específico foi testar o modelo em condições controláveis para avaliar a sua pertinência. O modelo foi aplicado em três organizações e os resultados obtidos estão detalhados no Capítulo 5. Resultados da Pesquisa.

A partir da análise realizada no presente trabalho, verifica-se que os três objetivos específicos propostos por esta pesquisa foram cumpridos.

Quanto ao problema proposto por este trabalho, questionamento acerca da viabilidade de se elaborar um instrumento diagnóstico capaz de avaliar a adoção de práticas de governança corporativa em pequenas e médias empresas familiares, como forma de se instituir um mecanismo de melhoria de seu desempenho, constatou-se a pertinência do modelo proposto tanto do ponto de vista dos entrevistados, quanto do pesquisador. Verifica-se

que o modelo fornece condições para que as empresas familiares de pequeno e médio porte possam promover um autodiagnóstico quanto à adesão às boas práticas de governança corporativa, fornecendo assim um guia com ações a serem implementadas para promover uma melhoria na gestão empresarial e, por consequência, no desempenho da organização.

Considerando o fato, que foi comprovado na pesquisa, de que o tema governança corporativa ainda é visto como algo que se aplica apenas para grandes corporações de capital aberto, este trabalho tem como principal pretensão ampliar o debate e inserir o tema governança corporativa no dia-a-dia das empresas familiares de pequeno e médio portes, partindo da premissa de que, pelo grau de abrangência dos princípios e conceitos de governança e por contemplar a gestão em seu arcabouço teórico, as empresas familiares de pequeno e médio portes, já adotam, ainda que não intencionalmente ou não sistematicamente, práticas de gestão alinhadas com estes princípios e conceitos. Portanto, um maior alinhamento com as práticas de governança corporativa pode contribuir para a melhoria da gestão organizacional das empresas familiares.

Tendo surgido a partir da teoria econômica tradicional como um recurso para superar o chamado “conflito de agência”, que emergiu da separação entre a propriedade e a gestão, a governança corporativa ganha novos contornos nos tempos atuais. Num mundo cada vez mais competitivo e com mudanças cada vez mais rápidas e intensas, as organizações não podem se dar ao luxo de consumir energia em vão. O direcionamento estratégico, a forma de atuação, a gestão do negócio, tudo enfim que se faz necessário para assegurar elevados níveis de competitividade empresarial, tem que ser muito bem feito. A boa governança corporativa proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a

efetiva monitoração da direção executiva, o que ajuda a manter a organização na direção certa.

Para assegurar a implementação de uma boa governança como modelo de gestão eficaz, é fundamental que a empresa conduza suas decisões e ações pautadas numa postura ética e saudável para todos os *stakeholders*. Também é fundamental que ela seja integrada ao modelo de gestão empresarial da organização, incluindo um bom modelo de indicadores de desempenho. Essa visão se complementa com uma profunda preocupação com o desenvolvimento das pessoas que conduzem a empresa, em todos os níveis.

Como continuidade do presente trabalho, a principal sugestão é disseminar a sua aplicação, ampliando dimensões, categorias e afirmações, testando a ponderação das dimensões e categorias e aprimorando o modelo para que ele possa contribuir cada vez mais com o sucesso desse importante segmento empresarial.

Outra sugestão, feita para as empresas objeto do estudo é que elas possam realizar discussões internas no sentido de elaborar um plano de ação para registrar de forma estruturada todas as decisões tomadas e ações que devem ser empreendidas, segundo seu entendimento, para elevar o nível de práticas de governança, e assim contribuir para a melhoria do seu desempenho e longevidade. Dessa forma, será possível ir além do diagnóstico e partir para ação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, R. J. Conflitos entre acionistas majoritários, acionistas minoritários e administradores profissionais causados por importâncias assimétricas dos direcionadores de valor das empresas. **Revista de Administração**, v. 37, n. 1, p. 6-18, 2002.

ÁLVARES, Elismar, GIACOMETTI Celso, GUSSO Eduardo. **Governança corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ANDERSEN, Bjorn. O Papel da Ética em Governança Corporativa de Qualidade. In: BERTIN, Marcos E. J.; WATSON Gregory H. **Governança corporativa: excelência e qualidade no topo**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

ANDRADE, Adriana., ROSSETTI, José P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, Daniela Meireles, LIMA, Juvêncio Braga de. ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Significados do Processo de Sucessão em uma Empresa Familiar. XXX ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. (2006: Salvador). **Anais... EOR-a**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2006. (Texto Integral em CD-ROM dos Anais do 30º ENANPAD).

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Empresas, responsabilidade corporativa e investimento social: uma abordagem introdutória**. Relatório Setorial 1, Rio de Janeiro AS/GESET, mar. 2000.

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

BERTERO, C.O. Questões de governança empresarial. In: RODRIGUES, Suzana B.; CUNHA, M.P. (Eds.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**. São Paulo: Iglu, 2000.

BERTIN, Marcos E. J. A Qualidade da Governança em Empresas Familiares. In: BERTIN, Marcos E. J.; WATSON Gregory H. **Governança corporativa: excelência e qualidade no topo**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

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

BEUREN, I. M. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BIANCHI, Márcia. **A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. 159p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.

BIANCHI, M., SILVA C. V. da, GELATTI R. A Evolução e o Perfil da Governança Corporativa no Brasil: Um Levantamento da Produção Científica do ENANPAD Entre 1999-2008. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXXIII, 2009, Brasília-DF, **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009, 1 CD ROM.

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

CARLSON, M; FISHER, A.; GIAMMARINO, R. “Corporate investment and asset price dynamics: implications for the cross-section of returns”. **The Journal of Finance**, v.59 n.6, p. 2577-2603, dezembro de 2004.

CARLSON, R. H. **Ownership and value creation: strategic corporate governance in the new economy**. Chichester: John Wiley & sons, 2001.

CARROLL, A. A three-dimensional coconceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, n. 4, p. 497-505, 1979.

CASILLAS Bueno, José Carlos; VAZQUEZ Adolfo; DÍAZ Carmen. **Gestão na empresa familiar – conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CASTRO, Luiz Carlos; MORAIS, Maristela Regina; CRUBELLATE, João Marcelo. Atitudes e Comportamentos da Cúpula e os Processos de Profissionalização, Formalização Estrutural e Sucessão em Empresas Familiares: um Estudo Exploratório. XXV ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD. (2001: Campinas). **Anais...** Cor. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2001. (Texto Integral em CD-ROM dos Anais do 25° ENANPAD).

COHEN, S.S.; BOYD, G. **Corporate Governance and globalization**. England: Edward Elgar, 2000.

DA SILVA, Edson Cordeiro, **Governança corporativa nas empresas: Guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração**. Novo modelo de gestão para redução do custo de capital e geração de valor ao negócio. São Paulo: Atlas, 2006.

DONDONI, P. C. **Uma modelagem para avaliação do grau de conhecimento com vistas a contribuir para a sustentabilidade da estratégia nas organizações**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

EXAME PME, DELLOITTE: **As pequenas e médias empresas que mais crescem no Brasil**. São Paulo. Ed. Abril: 2008. Disponível em <http://portalexame.abril.com.br/static/aberto/complementos/pme_0013/PesqExame2008.pdf> Acesso em 10 de março de 2010.

FEIGENBAUM, Armand V. A Evolução da Governança Corporativa e da Qualidade Total. In: BERTIN, Marcos E. J.; WATSON Gregory H. **Governança corporativa: excelência e qualidade no topo**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

FLETCHER, D. "Family" as a discursive resource for understand the small family business. In: FLETCHER, D.(org) Understanding the small family business, London, Routledge, 2002. FLEURY, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996

FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. **ANAIS DO I EGEPE**. p. 299-312, Londrina, out/2000.

FONBRUM, C. **Reputation: realizing value from the corporate image**. Boston: HBS Press, 1996.

FONBRUM, C. et. al. Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. **Business And Society Review**, Malden, MA: Blackwell Publishers, v. 105, n.1, p. 85-106, 2000

FREEMAN, E. A Stakeholder theory of the modern corporation. In: DIENHART, J. W. *Business, institutions and ethics*. Nova York: **Oxford University Press**, 2000;

GALLO, M. A. **Empresa familiar: textos y casos**. Barcelona: Praxis, 1995.

GALLO, M. A. e AMMAT, J. M. **Los secretos de lãs empresas familiares centenárias**: claves del êxito de lãs empresas familiares multigeneracionalse. Bilbao: Deusto, col. del Instituto de la Empresa Familiar, 2003.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M.; LANDSBERG, Ivan S. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

_____, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995

GONÇALVES, J. Sérgio R. C. As Empresas Familiares no Brasil. **RAE Light - Revista de Administração de Empresas**. Vol. 7, nº 1, Jan./Mar. 2000.

HOSHI, T. Japanese corporate governance as a system. In: HOPT, K.J.; KANDA, H; ROE, M.J.; WYMEERS-CH, E.; PRIGGE, S. (eds.). **Comparative corporate governance**: the state of the art emerging research. Oxford: Oxford Universtity Press, p. 847-876, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código brasileiro das melhores práticas de governança corporativa**. 4.ed. São Paulo: IBGC, 2009. Diponível em < <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 10 de março de 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC.
Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil.
São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

KINGEL, Luiz; WERNER, René. **E Deus criou a empresa familiar:** Uma visão contemporânea. São Paulo: Integrare Editora, 2007

LAMEIRA, Valdir de Jesus. **Governança corporativa.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

LEITE, R. C. "As técnicas modernas de gestão de empresas familiares". In: GRZYBOVSKI, D. e TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar:** tendências e racionalidades em conflitos. Passo Fundo: UPF, 2002. p.167-198.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar** – Preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005

LEONE, N. M. G. O Saara não é um deserto: o processo sucessório de suas empresas é repleto de conhecimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002. Salvador, **Anais...** [S.I.]: 2002. CD-ROM.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa Familiar no Mundo. **Revista BNDES**, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>> Acesso em 12/07/05.

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

MACEDO, M. A. S.; CORRAR, L. J. Análise Comparativa do Desempenho Contábil-Financeiro de Empresas com Boas Práticas de Governança Corporativa no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXXIII, 2009, Brasília-DF, **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009, 1 CD ROM.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade social e governança: O debate e as implicações – responsabilidade social, instituições, governança e reputação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MARINELLI, M. Um estudo exploratório sobre o estágio de governança corporativa nas empresas brasileiras. **Revista brasileira de gestão de negócios.** São Paulo, n°19, p. 57 a 66, Set. A Dez. 2005.

McCONAUGHY, D.; MATTHEWS, C. H.; FIALKO, A. S. founding family controlled firms: performance, risk, and value. **Journal of small business management**, v. 39, n. 1, p. 31-49, 2001.

MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de (organizadores). **Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar.** São Paulo: Saraiva: Virglília, 2008.

MENDONÇA, Milena Cristiane Nascimento; LIMA, Gustavo Cesar Oliveira; JUNQUILHO, Gelson Silva; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. A “indesejável” sucessão entre "ex-camelôs" do *Shopping* Oiapoque. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, XXXI, 2007, Rio de Janeiro-RJ, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007, 1 CD ROM.

MIWA, Y. The economics of corporate governance in Japan. In: HOPT, K.J.; KANDA, H; ROE, M.J.; WYMEERS-CH, E.; PRIGGE, S. (eds.). **Comparative corporate governance: the state of the art emerging research.** Oxford: Oxford University Press, p. 877-890, 1998.

MONKS, R.A.G.; MINOW, N. **Corporate governance.** 2a ed. Massachusetts: Blackwell Business, 2001.

MULLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos** (MEIO – Modelo de

Estratégia, Indicadores e Operações). Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2003.

NASCIMENTO, Auster. M.; BIANCHI, Márcia; TERRA, Paulo R. S. **A Controladoria como um Mecanismo Interno de Governança Corporativa: evidências de uma survey comparativa entre empresas de capital brasileiro e norte-americano. Revista da Associação Brasileira de Custos**, vol.2, n.2, mai-ago/2007.

NEUBAUER, F. e LANK, A.G. **La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure**. Bilbao: Deusto, 1999.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Cadernos de pesquisas em administração, v. 1, n.3, 2º sem., 1996.

POUND, John. **The promise of the governed corporation**. Boston: Harvard Business Review, nº. 61, p. 89-98, march-april, 1995.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, José Antônio, MENDES, Gilmar de Melo **Governança corporativa: estratégia para geração de valor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004

RODRIGUES, Ana Tércia Lopes. **Governança corporativa: quando a transparência passa a ser uma exigência global**. In. IX Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2003, Gramado. Anais. Gramado: 2003.

ROSSETTI, J. P.; ADORNO M. M.. Uma Introdução à Governança Corporativa nas Empresas Familiares. In: MELO, M.; MENEZES, P. L. (organizadores). **Acontece nas melhores famílias: repensando a empresa familiar**. São Paulo: Saraiva: Virgília, 2008.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1992.

SÁ, G. A Revolução cultural no mercado acionário. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, nº 02, p. 112 a 125, Abr a Jun. 2003.

SEBRAE (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2008. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. -- Brasília, DF : DIEESE, 2008. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/572C3CE47D9997DC83257486004E858E/\\$File/NT00038B0A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/572C3CE47D9997DC83257486004E858E/$File/NT00038B0A.pdf)> Acesso em: 10 de março de 2010.

SCOTT, J. **Corporate business and capitalist classes**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SCHULZE, W. S. et al. Agency relationships in family firms: theory and evidence. **Organization Science**, v. 12, n. 2, p. 99-116, 2001.

SILVA, A. L. C. da. **Governança corporativa e sucesso empresarial**: melhores práticas para aumentar o valor da firma. São Paulo:Saraiva, 2006.

TRICKER, R. I. “**Valedictory editorial**: So-long, and thaks for all the fish”. *Corporate Governance*, v. 8, n. 4, 2000.

VENTURA, L. In: **Conferência Anual do Family Firm Institute**. Washington DC, outubro de 2000.

VOLPIN, P. F. Governance with poor investor protection: evidence from top turnover in Italy. **Journal of Financial Economics**, v. 64, n. 1, p. 61-90, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos; trad. Daniel Grassi. – 3ª ed. – Porto Alegre : Bookman, 2005.

WARD, J. L. Governing family businesses. **Economic Perspectives**, v. 10, n. 1, 2005.

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

APÊNDICES

Apêndice A - Carta de Solicitação de Acesso para Pesquisa

Ao
Ilmo Sr.
A/C

Venho por intermédio desta, apresentar o Sr. Carlos Eduardo Bandeira Araújo, aluno do Curso de Mestrado em Administração, da Linha de Pesquisa “Recursos Humanos”, matriculada em caráter regular no Programa de Mestrado em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC), sendo por mim orientada.

A mesma está realizando a pesquisa “**PROPOSIÇÃO (E TESTE) DE UM MODELO-DIAGNÓSTICO DE GOVERNANÇA PARA AS EMPRESAS FAMILIARES**”, que tem por objetivo central: propor um modelo-diagnóstico que permita avaliar o grau de adoção das práticas de governança corporativa pelas empresas familiares.

A fim de darmos prosseguimento à mesma, solicitamos a esta organização autorização no sentido de que o aluno possa dar início ao momento planejado para pesquisa de campo, que inclui aplicação de questionário com o Senhor e os principais gestores da Organização.

Desta forma, aguardamos contato para o mais breve possível com o aluno, no telefone ou e-mail¹ abaixo discriminados, deixando registrados desde já nossos sinceros sentimentos de estima e consideração.

Fortaleza,

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral

¹ Carlos Eduardo B. Araújo – 85-9985.1780 – carlos@parceriaconsult.com

Apêndice B. Instrumento de Levantamento de Dados - Questionário

Introdução

O presente questionário tem por objetivo subsidiar a pesquisa de campo do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria (PPAC).

O objetivo da pesquisa é avaliar o grau de adesão da empresa às práticas de governança corporativa.

Solicito a gentileza de ler com atenção os itens abaixo e responder ao questionário com o máximo de isenção possível. Apresentaremos apenas uma tabulação dos resultados da pesquisa, de modo que nem os nomes, nem as respostas aqui registradas serão divulgadas individualmente.

Obrigado antecipadamente.

Carlos Eduardo B. Araújo

Questões Importantes

- Responda franca e refletidamente. Na dúvida, deixe em branco.
- Marque apenas, e tão somente, um campo para cada alternativa.
- Após o preenchimento, em silêncio entregue o gabarito e o questionário para a pessoa que o estiver aplicando.
- Caso você não possua opinião formada sobre a afirmativa não marque nenhum número.

Estruturação da Pesquisa

Este instrumento de coleta de dados está estruturado em cinco dimensões interdependentes, a saber: 1. Estratégias; 2. Estruturas; 3. Processos e Gestão; 4. Sustentabilidade; e 5. Perenidade.

Como responder a pesquisa

Responda primeiramente o conteúdo da aba “**Questionário**” e depois a aba “**Entrevista**”.

No questionário, para responder as questões, leia atentamente cada item e, em seguida, marque com o número **1** no campo correspondente. O campo escolhido corresponderá ao número que melhor indica seu grau de concordância com a afirmativa feita, seguindo a escala numérica:

- Discordo muito (0%)
- Discordo Pouco (25%)
- Não Concordo nem Discordo (50%)
- Concordo Pouco (75%)
- Concordo Muito (100%)

Na aba “entrevista”, leia cada item e responda conforme indicado em cada um deles.

Afirmações da Pesquisa

1. Dimensão: Estratégias

1.1. Categoria: Princípios e Valores

No.	Afirmações e Respostas	Discordo Muito	Discordo Pouco	Não concordo nem discordo	Concordo Pouco	Concordo Muito
		0	0,25	0,50	0,75	1,00
1.1.1.	A organização possui uma carta de valores que são compartilhados, explicitados e conhecidos pelos sócios.					
1.1.2.	Os valores são disseminados e conhecidos por todos na organização					
1.1.3.	Existe coerência entre os valores e as práticas organizacionais.					
1.1.4.	Existe medição anual do grau de prática dos valores e a tendência é uma incorporação das práticas cada vez mais forte.					
1.1.5.	Existe uma declaração de missão que traduz e inspira a razão de ser da empresa.					
1.1.6.	Existe uma visão de futuro claramente definida, que estabelece desafios concretos e orienta a formulação dos objetivos estratégicos.					
1.1.7.	A missão e a visão são compartilhadas, disseminadas e conhecidas por todos na organização.					
1.1.8.	Existe uma identidade clara (nas práticas do dia-a-dia) de todos os que compõem a Empresa com a missão e com a visão de futuro.					
1.1.9.	Os funcionários da empresa são tratados com equidade no que diz respeito a promoções, remuneração, comunicação, oportunidades etc.					
1.1.10.	A Direção Executiva presta contas do desempenho da empresa com clareza, consistência e transparência					
1.1.11.	A empresa adota uma postura clara de transparência nas relações estabelecidas entre seus membros e destes com as demais partes interessadas.					
1.1.12.	Existe política formal disciplinando o uso de informações confidenciais para evitar uso indevido.					

1.2. Categoria: Formulação e Avaliação da Estratégia

No.	Afirmarões e Respostas	Discordo Muito	Discordo Pouco	Não concordo nem discordo	Concordo Pouco	Concordo Muito
		0	0,25	0,50	0,75	1,00
1.2.1.	A organização realiza planejamento estratégico anual, revalidando a visão e definindo os principais objetivos estratégicos para o ano.					
1.2.2.	O planejamento estratégico conta com a participação de todos os líderes da organização					
1.2.3.	A organização possui instrumentos formais para monitorar os objetivos estratégicos ao longo do ano, incluindo indicadores de performance.					
1.2.4.	São realizadas reuniões pelo menos bimestrais de avaliação do planejamento estratégico, com a participação dos líderes da organização. Essas reuniões geram mudanças efetivas de rumo, quando necessário e essas mudanças são formalizadas.					
1.2.5.	A estratégia é clara e divulgada para todos os níveis da organização.					
1.2.6.	Existem indicadores para verificar o desenvolvimento de práticas de sustentabilidade e responsabilidade social pela empresa.					

2. Dimensão: Estruturas

2.1. Categoria: Conselho de Administração

No.	Afirmarões e Respostas	Discordo Muito	Discordo Pouco	Não concordo nem discordo	Concordo Pouco	Concordo Muito
		0	0,25	0,50	0,75	1,00
2.1.1.	A empresa possui um conselho de administração atuante e que define as estratégias do negócio e acompanha a gestão.					
2.1.2.	O Conselho de Administração conta com um regimento interno, aprovado pelos sócios e validado pelo próprio Conselho.					
2.1.3.	O presidente do conselho e o Diretor Geral (CEO) têm papéis distintos e claramente definidos.					
2.1.4.	O Conselho de Administração é formado por pelo menos 5 membros e conta com, pelo menos dois membros independentes					
2.1.5.	Os mandatos dos conselheiros são definidos e as regras de renovação são claras.					
2.1.6.	Os conselheiros são remunerados segundo critérios de mercado, incluindo fixo e variável de acordo com o desempenho da empresa.					
2.1.7.	O conselho de administração realiza avaliação do conselho e dos conselheiros anualmente.					
2.1.8.	As reuniões do Conselho de Administração são preparadas com antecedência, com a divulgação da pauta e fornecimento prévio de material para análise.					

3.2. Categoria: Gestão tributária, trabalhista e previdenciária

No.	Afirmações e Respostas	Discordo Muito	Discordo Pouco	Não concordo nem discordo	Concordo Pouco	Concordo Muito
		0	0,25	0,50	0,75	1,00
3.2.1	O Conselho de Administração possui competência para analisar adequadamente as questões tributárias e previdenciárias e orientar as ações da empresa.					
3.2.2	O Conselho de Administração considera os impactos tributário e previdenciário ao aprovar o planejamento estratégico e operacional.					
3.2.3	O Conselho de Administração analisa com frequência as posturas e ações praticadas e os impactos trabalhistas nas demonstrações financeiras.					
3.2.4	O Conselho de Administração possui competência para analisar adequadamente as questões trabalhistas e orientar as					
3.2.5	A empresa cumpre fiel e amplamente a legislação trabalhista em todos os seus aspectos.					

3.3. Categoria: Eficácia dos Órgãos de Governança

No.	Afirmações e Respostas	Discordo Muito	Discordo Pouco	Não concordo nem discordo	Concordo Pouco	Concordo Muito
		0	0,25	0,50	0,75	1,00
3.3.1	Há um ambiente de diálogo e a busca pelo consenso nas decisões do Conselho de Administração.					
3.3.2	Os Comitês temáticos atuam de forma eficaz produzindo soluções e/ou recomendações de impacto para a organização.					
3.3.3	O Conselho Fiscal revisa e aprova todas as demonstrações financeiras.					
3.3.4	O Conselho de Família, quando existente, é atuante nas funções para as quais se propõe.					
3.3.5	A auditoria independente atua de forma plena e satisfatória, prevenindo riscos e orientando o Conselho Fiscal e o Conselho de Administração					
3.3.6	A Diretoria Executiva é avaliada pelo Conselho de Administração anualmente de forma clara e construtiva, por meio de processos formais alinhados aos objetivos					

3.4. Categoria: Direção Executiva

No.	Afirmções e Respostas	Discordo	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo
		Muito	Pouco		Pouco	Muito
		0	0,25	0,50	0,75	1,00
3.4.1	A Direção executiva executa as estratégias conforme definição feita pelo Conselho de Administração.					
3.4.2	Os demais diretores da empresa são indicados pelo Diretor executivo e contam com aprovação do conselho de administração.					
3.4.3	Existe clareza quanto às responsabilidades e os poderes da Direção Executiva e eles estão formalizados.					

3.5. Categoria: Gestão e Desempenho

No.	Afirmações e Respostas	Discordo Muito	Discordo Pouco	Não concordo nem discordo	Concordo Pouco	Concordo Muito
		0	0,25	0,50	0,75	1,00
3.5.1	A organização conta com modelo de gestão financeira eficaz que assegure o adequado planejamento e alavancagem					
3.5.2	As demonstrações financeiras são avaliadas e consolidadas, permitindo avaliação global de todas as empresas do grupo.					
3.5.3	A empresa realiza planejamento tributário, buscando sempre economia de gastos com impostos					
3.5.4	A empresa emite e divulga relatório anual de prestação de contas, demonstrando o desempenho obtido em todas as dimensões organizacionais.					
3.5.5	A empresa conta com processos organizacionais identificados, otimizados e formalizados, de modo a prevenir riscos e assegurar máxima eficácia nas ações e procedimentos.					
3.5.6	A empresa conta com organograma e definição clara e formal de atribuições entre os seus membros					
3.5.7	A Direção Executiva é escolhida pelo Conselho de Administração, de forma independente.					
3.5.8	Existe uma definição clara quanto ao perfil do Diretor Executivo e demais líderes, de modo a facilitar os processos sucessórios nestes cargos.					
3.5.9	O modelo de remuneração do diretor executivo inclui bônus por superação de metas anuais e incentivos de geração de valor no longo prazo.					
3.5.10	A empresa conta com normas e procedimentos claros e detalhados para orientar sua conduta na gestão e execução das ações do dia-a-dia.					
3.5.11	Existe claro alinhamento entre as normas e procedimentos e as estratégias definidas pela empresa.					
3.5.12	As normas e procedimentos da empresa são adequadamente disseminados e cumpridos.					
3.5.13	A empresa conta com modelo de avaliação do desempenho operacional, com metas e indicadores definidos.					
3.5.14	Existe metodologia documentada para mapeamento e classificação de riscos.					
3.5.15	A Organização conta com modelo de orçamento implantado.					
3.5.16	O orçamento é adequadamente cumprido.					
3.5.17	Existe uma clara divisão entre o os orçamentos e fluxos financeiros da empresa e os dos proprietários.					
3.5.18	Existe um programa continuado de formação dos gestores da organização, de modo a mantê-los atualizados e capacitados para o exercício de suas funções.					
3.5.19	A empresa conta com um processo estruturado de avaliação do desempenho dos seus funcionários, incluindo processos estruturados de feed-back e elaboração de planos de desenvolvimento individual.					

4. Dimensão: Sustentabilidade

4.1. Categoria: Responsabilidade com os sócios

No.	Afirmações e Respostas	Discordo Muito	Discordo Pouco	Não concordo nem discordo	Concordo Pouco	Concordo Muito
		0	0,25	0,50	0,75	1,00
4.1.1	A gestão do desempenho do negócio é participativa e envolve as principais áreas da empresa.					
4.1.2	Existem políticas e planos formais de valorização das competências, com estímulos via modelo de remuneração e incentivos, para o desenvolvimento da carreira dos profissionais na empresa.					
4.1.3	Existe um plano estruturado de capacitação que implica em ações efetivas para desenvolver continuamente as competências dos funcionários da empresa.					
4.1.4	Existem políticas definidas para os casos de demissões, assegurando avaliações formais para tomada de decisão.					
4.1.5	Existem políticas e ações de retenção dos funcionários.					
4.1.6	Existem políticas e ações para a recolocação dos funcionários demitidos.					
4.1.7	A empresa assume compromisso público de combate à concorrência desleal e se articula em grupos e associações para tratar deste tema.					
4.1.8	A empresa desenvolve programas de incentivo para que os funcionários discutam e participem de ações sociais e ambientais.					

4.2. Categoria: Responsabilidade com a sociedade

No.	Afirmarões e Respostas	Discordo Muito	Discordo Pouco	Não concordo nem discordo	Concordo Pouco	Concordo Muito
		0	0,25	0,50	0,75	1,00
4.2.1	A empresa possui critérios formais de avaliação dos fornecedores, incluindo critérios de responsabilidade social.					
4.2.2	A empresa adota relações de parceria duradouras com fornecedores, apoiando sempre o seu desenvolvimento.					
4.2.3	A comunicação da empresa fortalece a busca pela sustentabilidade e contribui para a criação de valores positivos na sociedade.					
4.2.4	A empresa age proativamente no tratamento com os clientes, procurando identificar as causas dos problemas e dotando o pessoal de atendimento de autonomia para resolver questões com os clientes.					
4.2.5	A empresa mantém estreita relação com a comunidade do entorno, procurando contribuir para o seu desenvolvimento e avaliando o impacto das suas ações.					
4.2.6	A empresa desenvolve programas de responsabilidade social com a participação dos funcionários e a manutenção de parcerias de longo prazo com outras entidades					
4.2.7	A empresa monitora, de forma frequente e sistematizada, a sua imagem perante os clientes e fornecedores, os investidores, os funcionários e a comunidade.					
4.2.8	O monitoramento da imagem da empresa resulta em ações efetivas, com o objetivo de sempre elevar a sua imagem.					

4.3. Categoria: Responsabilidade com o meio-ambiente

No.	Afirmarões e Respostas	Discordo Muito	Discordo Pouco	Não concordo nem discordo	Concordo Pouco	Concordo Muito
		0	0,25	0,50	0,75	1,00
4.3.1	A empresa conta com programa de avaliação do imacto ambiental de suas ações e adota medidas mitigadoras.					
4.3.2	A empresa desenvolve campanhas internas e externas de conscientização e educação ambiental					

5. Dimensão: Perenidade

5.1. Categoria: Regras de sucessão

No.	Afirmações e Respostas	Discordo Muito	Discordo Pouco	Não concordo nem discordo	Concordo Pouco	Concordo Muito
		0	0,25	0,50	0,75	1,00
5.1.1	Existem regras definidas para a sucessão do negócio e elas contam com o consenso entre os sócios					
5.1.2	Existe planejamento formal para a formação de sucessores, com a implementação de ações efetivas.					
5.1.3	A sucessão na gestão faz parte da pauta do conselho e é analisada e monitorada a contento.					
5.1.4	A sucessão é baseada em critérios de mérito e competência.					
5.1.5	As regras de sucessão são aplicadas igualmente a membros da família e profissionais do mercado.					
5.1.6	O Contrato Social da empresa prevê a aceitação de herdeiros, cônjuges, conviventes e outros, bem como a retirada dos sócios.					
5.1.7	A empresa possui um plano de ação para a ausência inesperada do seu fundador ou principal acionista. Este plano está atualizado e pode ser implementado a qualquer momento.					

5.2. Categoria: Conselho de Família

No.	Afirmações e Respostas	Discordo Muito	Discordo Pouco	Não concordo nem discordo	Concordo Pouco	Concordo Muito
		0	0,25	0,50	0,75	1,00
5.2.1	Existe um conselho de família estruturado de acordo com regras estabelecidas com os sócios.					
5.2.2	O Conselho de família conta com um regimento interno que regula o seu funcionamento, a eleição dos membros, a pauta do conselho e a responsabilidade dos participantes.					

MUITO OBRIGADO POR SUA PARTICIPAÇÃO!

Apêndice C. Instrumento de Levantamento de Dados Roteiro de Entrevista

1.	Qual o seu nome e a sua condição na empresa?																								
R																									
2.	Qual a data de fundação da empresa?																								
R																									
3.	Qual a atual composição societária? Favor indicar cada membro (sem precisar citar o nome e a participação acionária).																								
R																									
4.	Após preencher o questionário, qual o grau de importância que você atribuiria para cada uma das dimensões para contribuir para o sucesso do seu negócio? Favor preencher de modo que o total some 100%.																								
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;"></td> <td style="text-align: right;">1. Estratégia</td> <td style="width: 5%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">2. Estruturas</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">3. Processos e Gestão</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">4. Sustentabilidade</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">5. Perenidade</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">TOTAL</td> <td></td> <td style="text-align: center;">0%</td> </tr> </table>		1. Estratégia				2. Estruturas				3. Processos e Gestão				4. Sustentabilidade				5. Perenidade				TOTAL		0%
	1. Estratégia																								
	2. Estruturas																								
	3. Processos e Gestão																								
	4. Sustentabilidade																								
	5. Perenidade																								
	TOTAL		0%																						
5.	De acordo com o entendimento deste questionário, você acredita que adotar boas práticas de governança corporativa contribui para a melhoria do desempenho organizacional? Favor marcar apenas uma dentre as seguintes alternativas, com o número 1.																								
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;"></td> <td style="text-align: right;">Discordo muito</td> <td style="width: 5%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">Discordo pouco</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">Nem concordo nem discordo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">Concordo pouco</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">Concordo muito</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		Discordo muito				Discordo pouco				Nem concordo nem discordo				Concordo pouco				Concordo muito						
	Discordo muito																								
	Discordo pouco																								
	Nem concordo nem discordo																								
	Concordo pouco																								
	Concordo muito																								
6.	Você acha que este instrumento pode contribuir para melhorar a gestão do seu negócio e, por consequência, o seu desempenho? Favor marcar apenas uma dentre as seguintes alternativas, com o número 1.																								
	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 80%;"></td> <td style="text-align: right;">Discordo muito</td> <td style="width: 5%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">Discordo pouco</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">Nem concordo nem discordo</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">Concordo pouco</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">Concordo muito</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		Discordo muito				Discordo pouco				Nem concordo nem discordo				Concordo pouco				Concordo muito						
	Discordo muito																								
	Discordo pouco																								
	Nem concordo nem discordo																								
	Concordo pouco																								
	Concordo muito																								
COMENTÁRIOS ADICIONAIS																									