

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
Curso de Mestrado Profissional em Controladoria Empresarial

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS COM
CULTURA FAMILIAR DO SETOR CERÂMICO**

Jefferson Lyra Saltorato

São Paulo
2015

Jefferson Lyra Saltorato

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS COM CULTURA
FAMILIAR DO SETOR CERÂMICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Controladoria Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Octavio Ribeiro Mendonça Neto

São Paulo

2015

Jefferson Lyra Saltorato

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS COM CULTURA
FAMILIAR DO SETOR CERÂMICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Controladoria Empresarial.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Octavio Ribeiro Mendonça Neto - Orientador
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Profa. Dr. José Carlos Tiomatsu Oyadomari
Universidade Presbiteriana Mackenzie

S179g Saltorato, Jefferson Lyra

Governança corporativa em empresas com cultura familiar
no setor cerâmico / Jefferson Lyra Saltorato - 2015.

67 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) –
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2015.

Orientação: Prof. Dr. Octavio Ribeiro Mendonça Neto

Bibliografia: f. 61-62

1. Governança corporativa. 2. Empresas Familiares. 3.
Setor Cerâmico. I. Título.

CDD 338.6

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação

Profa. Dra. Helena Bonito Couto Pereira

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

Profa. Dra. Maria Thereza Pompa Antunes

*“Não é o mais forte da espécie que sobrevive,
nem o mais inteligente,
mas o que melhor se adapta à mudança”*

Charles Darwin – Teoria da evolução das espécies

Aos meus pais, por todo o apoio e incentivo aos estudos ao longo de minha vida.

Às minhas irmãs pelo carinho e afeto dedicado a mim em qualquer situação.

Agradecimentos

À Deus e Nossa Senhora por me dar força nessa jornada e pelo presente a mim confiado: uma família incrível ao meu lado, grandes amigos, saúde e sabedoria nos momentos difíceis.

Agradeço, em especial, à minha família: meus pais Egídio e Vânia e minhas irmãs Géssica e Jaqueline pelo afeto, carinho e amor a mim dedicados. Sem vocês nada teria sentido.

Aos meus colegas de trabalho da Consulcamp Auditoria, pelo estímulo e compreensão nos momentos críticos. Em especial aos sócios da empresa que me proporcionaram essa incrível oportunidade, apoiando e enriquecendo minha vida com sábias palavras e bons conselhos.

Aos meus colegas, já mestres Wesley Abra, Diego Santos, Carlos Poltronieri e também mestrando Rafael Santos, pelo incentivo ao estudo e pela disposição em me ajudar com seus conhecimentos, enriquecendo esse trabalho.

Agradeço ao professor e meu orientador nesse trabalho, Dr. Octavio Ribeiro Mendonça Neto, pelo estímulo e orientação segura.

Aos professores examinadores dessa banca, Profa. Dr.^a Maria Tereza Pompa Antunes e Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti, pela minuciosa revisão dessa dissertação e pelas valiosas críticas e contribuições que engrandecem esse trabalho.

Agradeço ainda aos professores e demais colegas do programa de mestrado profissional do Mackenzie, por sua dedicação e discussões de alto nível, que tornaram rico o aprendizado durante as aulas.

Aos profissionais que abriram as portas de suas empresas para esta pesquisa e também a todos que contribuíram com meu aprendizado.

Muito obrigado!

Resumo

Embora o tema da governança corporativa seja recente no país e no mundo, empresas de controle familiar de médio e grande porte adotaram e vem adotando seus mecanismos, principalmente a implantação de Conselhos de Administração ou Consultivos, haja vista a importância que a governança vem assumindo no ambiente acadêmico e empresarial. Neste sentido foi realizado um estudo em empresas do setor cerâmico do estado de São Paulo, de capital fechado, com o objetivo de identificar as condições que as impulsionam a implantar suas modernas estruturas de governança corporativa. Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com questões divididas em três grupos de fatores (pressupostos), empresariais, familiares e societários. Os resultados das análises identificaram fatores empresariais como principal motivo que leva estas empresas a implementar estruturas de Governança Corporativa, seguido dos fatores familiares e então societários. Foi possível identificar fatores como o profissionalismo e perpetuidade como principais indicadores de evolução nos últimos tempos.

Palavras chave: Governança Corporativa, Empresas Familiares, Setor Cerâmico.

Abstract

Although the theme of corporate governance is recent in the country and in the world, family-controlled companies, medium and large companies, have adopted its mechanisms, especially the establishment of Boards of Directors or Advisory Councils, given the importance that the governance has taken on in academia and business. In this sense a study was conducted in ceramic companies in the industry of São Paulo, privately held, with the aim of identifying the conditions that drive these companies to implement modern corporate governance structures. Semi-structured interviews were used with questions divided into three groups of factors (assumptions), business, family and corporate. The results of the analysis identified the business factors as the main factor, which encourages firms to implement corporate governance structures, followed by family, and then societal factors. It was possible to identify factors such as professionalism and perpetuity main development indicators recently.

Keywords: Corporate Governance, Family Business, Ceramic Industry

SUMÁRIO

1. Introdução.....	14
1.1. Contextualização do tema.....	14
1.2. Questão de pesquisa	16
1.3. Objetivos.....	16
1.4. Proposições de pesquisa	16
1.5. Justificativa e contribuições.....	17
2. Referencial teórico.....	18
2.1. Teoria da agência (<i>agency theory</i>).....	18
2.2. Relação da teoria da agência com a literatura	20
2.3. Governança corporativa.....	21
2.4. Origem e história da governança corporativa.....	22
2.5. Conceitos de governança corporativa.....	23
2.6. Problemas de governança corporativa nas empresas com culturas familiares	24
2.7. Evolução da governança corporativa no Brasil	26
2.8. O código brasileiro das melhores práticas de governança corporativa do IBGC.....	31
2.9. Principais iniciativas de estímulo da governança	33
2.10. O modelo dos três círculos	37
2.11. O modelo tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares.....	39
2.12. Os órgãos e mecanismos de governança nas empresas familiares	42
3. Procedimento metodológico	44
3.1. Tipologia de estudo	44
3.2. População e amostra	45
3.3. Procedimento e coleta de dados.....	45
3.4. Roteiro de entrevista.....	46
3.5. Limitação do método	49
4. Análise dos resultados	50
5. Conclusões.....	58
referências.....	61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sistema de governança corporativa

Figura 2: O modelo dos três círculos nas empresas familiares

Figura 3: Os públicos de interesse nas empresas familiares

Figura 4: O modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar

Figura 5: Os órgãos de governança para as três esferas de poder

LISTA DE TABELAS

Tabela 2: Estágios do eixo da propriedade, suas características e desafios.

Tabela 2: Estágios do eixo da família, suas características e desafios.

Tabela 3: Estágios do eixo da empresa, suas características e desafios.

Tabela 4: Relação de empresas analisadas

Tabela 5: Resultado dos fatores empresariais – Grupo A

Tabela 6: Resultado dos fatores familiares – Grupo B

Tabela 7: Resultado dos fatores societários – Grupo C

Tabela 8: Classificação das empresas em níveis de GC

1. Introdução

1.1. Contextualização do Tema

A história recente nos mostra que o desafio do crescimento da empresa familiar brasileira vai muito além do que o simples fato de vender e faturar, ter bons lucros e saber reinvestir. Nos últimos anos, muitas empresas brasileiras com essas características encerraram suas atividades pela ausência de capacidade de se profissionalizarem, ou seja, pela falta de planejamento das ações de gestão empresarial e governança corporativa, essas ações são importantes, pois delimitam as relações de poder existentes dentro da família empresária.

Nesse sentido a separação dos papéis entre família e propriedade é fundamental para que a gestão seja profissionalizada e para que atenda aos interesses, não somente da família, como também de todos os envolvidos no negócio.

A governança corporativa é o principal instrumento que visa superar o “conflito de agência”, presente a partir da separação entre a propriedade e a administração da empresa. Os órgãos (estruturas) de governança corporativa relacionados à empresa/gestão (Diretoria executiva), à propriedade (Conselho de Administração), e à família (Conselho de família), justamente atendem a finalidade de criação de fóruns específicos para discussão e busca de soluções, estabelecendo procedimentos, diretrizes e regras com o objetivo de proporcionar maior sustentabilidade e visão de longo prazo à empresa.

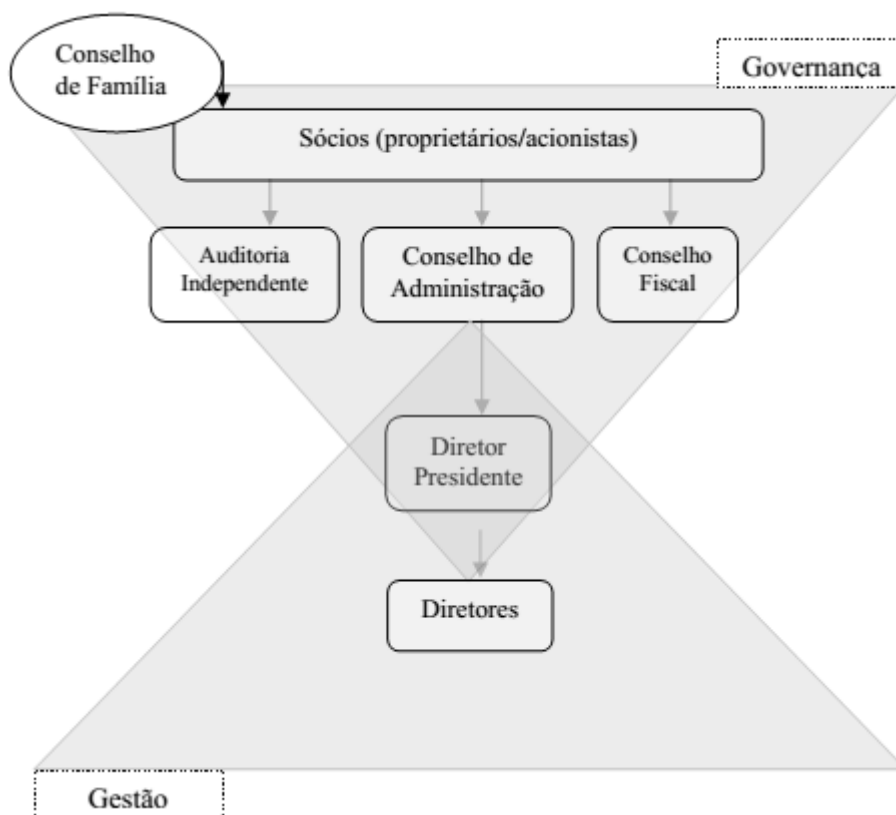
O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC - conceitua governança corporativa como o sistema que assegura os sócios-proprietários, o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá por meio do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança assegura, aos sócios, equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados e obediência às leis do país. Com a profissionalização, a privatização e a globalização, a governança corporativa colocou o Conselho entre a propriedade e a gestão. (IBGC, 2009).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2005), a governança corporativa é uma relação entre as partes interessadas, utilizada para definir a direção de uma empresa e controlar o seu desempenho. Uma governança eficaz, segundo os autores, que alinhe as decisões da alta gerência aos interesses dos acionistas (proprietários), pode ajudar a produzir uma vantagem competitiva.

Andrade e Rossetti sintetizam o conceito de governança corporativa como “um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas.” (ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p.25).

Embora o tema da governança corporativa seja recente no país, muitas empresas de controle familiar de pequeno, médio e grande porte, no setor cerâmico no estado de São Paulo, adotaram e vem adotando suas ferramentas, principalmente buscando maior profissionalização das empresas, incluindo Conselhos de Administração, haja vista a importância que a governança vem assumindo no ambiente acadêmico e empresarial.

Segundo o IBGC (2009), a governança corporativa em empresas de controle familiar estabelece as relações, não apenas no âmbito da separação entre propriedade e gestão, mas no âmbito das relações entre família, patrimônio societário (propriedade) e empresa (gestão). Como consequência, o sucesso na questão da governança de empresas familiares depende da capacidade da família definir sua atuação nessas três esferas, criando mecanismos formais e legais para administrar suas diferenças e conflitos.



Fonte: IBGC (2009, p. 16)

Figura 1: Sistema de governança corporativa

1.2. Questão de Pesquisa

O presente estudo pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Quais condições impulsionam o desenvolvimento da governança corporativa em empresas com cultura familiar, de capital fechado do setor cerâmico no estado de São Paulo?**

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar os mecanismos que impulsionam empresas familiares de capital fechado a implantar as modernas estruturas de governança corporativa.

1.3.2. Objetivo Específico

São objetivos específicos deste trabalho:

- a) Conhecer questões centrais de governança corporativa na empresa familiar;
- b) Identificar soluções para os problemas de governança na empresa familiar brasileira.

1.4. Proposições de pesquisa

A pesquisa será realizada de forma exploratória. Raupp e Beuren (2009) argumentam que, por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa.

A abordagem do problema de pesquisa é fenomenológica, pois a característica da abordagem recomendada pela literatura vai de encontro à definição de Collis e Hussey (2005, p. 61) no sentido de que tende a produzir dados qualitativos, usa amostras pequenas, interessa-se pela geração de teorias, os dados são plenos de significados e subjetivos, a localização é natural, a confiabilidade é baixa, a validade é alta e permite generalização apenas de um cenário para outro.

A pesquisa se caracteriza como sendo de levantamento, cujos dados serão coletados das empresas da amostra por meio de entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionários, interpretados por meio da técnica de Análise de Conteúdo. Ferreira (2003) indica que a análise de conteúdo deve ser empregada quando se quer ir além dos significados da leitura simples do real e que tudo o que é dito visto ou escrito.

Com base no conhecimento deste pesquisador no âmbito do assunto, foram formuladas as seguintes hipóteses para explicar o que leva empresas com essa cultura a implementar estruturas de governança corporativa.

- a) Implementação de estrutura de governança corporativa para reestruturação societária da empresa visando à profissionalização da mesma;
- b) Implementação de estrutura de governança visando à sucessão familiar e “blindagem” do patrimônio familiar;
- c) Implementação de estrutura de governança visando à expansão de mercado e futuros processos de fusões, cisões ou incorporações;

1.5. Justificativa e Contribuições

Os desafios constantes na gestão empresarial das empresas, envolvendo não só decisões estratégicas constantes, mas também aplicação prática de conceitos e técnicas, sempre foi um tema de interesse do mestrando, que ao longo da sua experiência profissional, por diversos momentos, observou questionamentos por parte de funcionários, familiares e sócios de problemas que afetavam diretamente o negócio (operações diárias) e que seriam, a princípio, sem solução.

Na busca de soluções para estas questões que, inicialmente, aparentavam ser relacionadas ao negócio, posteriormente verificou-se que tratavam de assuntos ligados à família e à propriedade (questões societárias), o que o levou ao conhecimento das estruturas (órgãos) de governança corporativa, seus papéis e benefícios, na busca de maior alinhamento e redução dos conflitos existentes entre os diversos públicos da empresa familiar.

A afinidade e identificação do mestrando com o tema foi um dos critérios de escolha, entretanto, não foi o único, pois a governança corporativa é considerada o principal tema de discussões sobre alta gestão atualmente.

A escolha do setor cerâmico se deu principalmente da vivência do mestrando em trabalhos nesse setor, bem como por sua relevância para o meio profissional do mestrando. Atualmente o polo cerâmico no estado de São Paulo é o grande responsável pela produção interna do país e de produção com finalidade de exportação, tendo também polos bem desenvolvidos na região sul e região nordeste do país. O mestrando atua diretamente com as principais cerâmicas do Brasil, medidas em produções de m² por período.

2. Referencial Teórico

2.1. Teoria da Agência (*Agency Theory*)

A teoria da agência é uma das principais teorias acadêmicas voltadas aos estudos de governança corporativa. O trabalho de Jensen e Meckling (1976), primeiros autores a apresentarem um tratamento unificado da teoria da agência, é fortemente citado na literatura acadêmica, porém, as bases da teoria são atribuídas aos trabalhos de Berle e Means, sobre a firma, na década de 30.

Lamb (s.d.) afirma que, na prática, a teoria trata de uma das mais antigas formas de relações sociais, onde uma pessoa (principal) autoriza outra (agente) a agir em seu nome.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) também ampliam essa questão, afirmando que uma relação de agência existe quando uma ou mais pessoas contratam uma ou mais pessoas como especialistas em tomada de decisão, para executar um serviço. Os autores complementam que a relação de agência é estabelecida quando uma parte delega a responsabilidade decisória para uma segunda parte em troca de remuneração, exemplificando ainda outras relações de agência, entre consultores e clientes e também entre segurador e seguradora.

A teoria da agência surgiu com o objetivo de lidar com os chamados problemas de agência, ou seja, com os problemas de relacionamento entre os proprietários (acionistas/principal) e os gestores responsáveis pela administração (agente), problemas esses oriundos da separação entre propriedade e gestão nas grandes corporações, principalmente a partir do início do século XX. A separação entre propriedade e controle cria um problema de agência quando o agente busca objetivos conflitantes com os objetivos dos principais, ou quando os acionistas não têm controle direto da administração, caso das grandes corporações de capital aberto. O principal, então, utiliza-se de mecanismos para controlar esses problemas (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2005).

De acordo com o IBGC (2006) nesta relação também denominada de “Conflito de agência”, o “principal”, titular da propriedade, delega ao “agente” o poder de decisão sobre essa propriedade. A partir daí surgem os chamados conflitos de agência, pois os interesses daquele que administra a propriedade nem sempre estão alinhados com os de seu titular.

Lamb (s.d) ratifica que esses conflitos potenciais entre acionistas e dirigentes decorrem da outorga de delegação decisória pelo acionista aos dirigentes para gerir os negócios da

empresa. Segundo o autor, existem três razões principais que explicam a divergência de interesses entre eles:

1) Assimetria de informações – os dirigentes possuem maior conjunto de informações da empresa, incluindo requisitos e resultados. Eles podem vir a manipular a informação, tendo um comportamento oportunista.

2) Horizonte de planejamento e alinhamento de interesses – os acionistas possuem uma relação de permanência com a empresa, tendo assim um horizonte de longo prazo para planejar suas atividades. Já os dirigentes possuem um horizonte de curto prazo, pois podem sair a qualquer instante da empresa.

3) Diversificação – os acionistas podem aceitar projetos de maior risco e retorno, diversificando assim seus investimentos. Já os dirigentes, como assalariados, concentram todos seus recursos na empresa, preferindo projetos de menor risco.

Sob a perspectiva da teoria da agência, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes (contratos e sistemas de monitoramento e incentivos) para garantir que o comportamento dos executivos (administradores/agentes) esteja alinhado com o interesse dos acionistas (proprietários/principal).

Eisenhardt (1989) enfatiza a questão da teoria da agência estar direcionada ao relacionamento de agência, ao qual uma parte (principal) delega trabalho à outra (agente), que executa o trabalho. Segundo a autora, a teoria da agência está preocupada em resolver dois problemas que podem ocorrer no relacionamento de agência: O primeiro é o problema de agência que aparece quando (a) os desejos ou objetivos do principal e do agente são conflitantes e (b) que é difícil ou caro para o principal verificar o que o agente está realmente fazendo, neste caso mais relacionado ao comportamento apropriado. O segundo é o problema do compartilhamento de risco que aparece quando o principal e agente possuem diferentes atitudes frente ao risco. Este problema, do principal e agente preferirem diferentes ações, acontece porque eles possuem diferentes preferências ao risco.

Ainda segundo Eisenhardt (1989), existem duas linhas as quais a teoria da agência tem se desenvolvido: Positivista e Principal-agente (Jensen, 1983). As duas correntes possuem a mesma unidade de análise (contrato) e ambas também compartilham suposições acerca de pessoas, organizações e informações. Entretanto, diferem principalmente no rigor matemático. A corrente Positivista está focada em identificar as situações de conflito entre principal-agente

e descrever o mecanismo de governança para solucionar (ou limitar) o comportamento do agente.

A corrente principal-agente possui foco principal em determinar o contrato ótimo, comportamento versus resultados entre o agente e o principal. Na verdade as duas correntes são complementares, segundo a autora. Enquanto a positivista identifica várias alternativas de contratos, a principal-agente indica qual contrato é mais eficiente para determinados níveis de resultados incertos, para aversão ao risco, para informações e outras variáveis.

Portanto, em função da unidade de análise ser o contrato que governa o relacionamento entre principal e agente, o foco da teoria é determinar o contrato mais eficiente que governa a relação, fornecendo suposições sobre pessoas (interesses pessoais, aversão ao risco), organizações (objetivos conflitantes) e informações (Eisenhardt, 1989).

2.2. Relação da teoria da agência com a literatura

Eisenhardt (1989) apresenta uma comparação entre as suposições da teoria da agência e as perspectivas organizacionais. Ela faz um destaque para a similaridade entre a teoria e os modelos políticos organizacionais. Segundo ela e os autores citados (March, 1962; Pfeffer 1981 e Pettigrew, 1973) a diferença é que nos modelos políticos os objetivos conflitantes e os interesses pessoais são resolvidos através de barganha, negociação e coalizões. Já na Teoria da agência eles são resolvidos através do alinhamento de incentivos (mecanismo de preço da economia). Com relação às principais diferenças entre a teoria da agência e a literatura de controle organizacional são, segundo a autora, as implicações de risco do principal e as aversões de risco do agente e os resultados incertos.

A autora comenta algumas contribuições da Teoria da agência citando Perrow 1986, em que a teoria da agência restabeleceu a importância dos incentivos e interesses pessoais no pensamento organizacional. Ela complementa dizendo que a teoria da agência nos fez lembrar que muito da vida organizacional, nós gostando ou não, está baseada em interesses pessoais. Eisenhardt (1989) destaca também as duas contribuições específicas da teoria da agência ao pensamento organizacional. A primeira é o tratamento da informação, onde na teoria da agência ela é considerada uma commodity, ou seja, ela possui um preço e pode ser comprada.

Destaque para o conselho de administração, um relevante sistema de informações que monitoram o comportamento dos executivos (Fama & Jensen, 1983). A segunda contribuição da teoria da agência são as implicações de risco. Segundo a autora, as organizações possuem

assumidamente futuros incertos. Estes futuros podem trazer prosperidade, falência ou resultados intermediários entre esses dois e que esse futuro é apenas controlado pelos membros da organização em parte. A teoria da agência, portanto, ampliou o pensamento organizacional empurrando as ramificações das incertezas de resultados para a criação de riscos.

2.3. Governança Corporativa

No Brasil a expressão Governança Corporativa surgiu apenas no final dos anos 1990. Entretanto, de acordo com Silveira (2010), as questões que ocasionam os problemas de governança nas organizações são muito antigas. Inclusive a raiz dos problemas de governança é relacionada à natureza humana, pois se assume que as pessoas procuram maximizar sua utilidade pessoal.

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários (acionistas/cotistas), 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 (IBGC, 2006).

Dentro de uma visão clássica, Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) apresentam a Governança corporativa como sendo estratégias possíveis para resolver os problemas relacionados com as formas como os acionistas (proprietários) tomam conta dos gestores (administradores).

Silveira (2010) destaca objetivamente que, governança corporativa é o “conjunto de mecanismos (internos ou externos, de incentivo ou controle) que tem como objetivo fazer com que as decisões sejam tomadas de forma a maximizar o valor de longo prazo do negócio e o retorno de todos os acionistas”.

Portanto, a criação de mecanismos e estruturas de governança corporativa que garantam o alinhamento dos interesses entre as partes (acionistas e gestores) e o retorno do capital investido, passa a ser o objetivo principal da criação dos órgãos do sistema de governança corporativa, dentro desta ótica econômico-financeira.

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários (acionistas/cotistas), 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 (IBGC, 2006).

Segundo Andrade e Rossetti (2004), a estrutura de governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho.

De acordo com o IBGC (2009), os princípios básicos de Governança Corporativa são:

- 1) Transparência (*disclosure*) – “mais do que a obrigação de informar é 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.
- 2) Equidade (*fairness*) – “caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis”.
- 3) Prestação de Contas (*accountability*) – “os agentes de governança (sócios, conselheiros de administração, executivos/gestores, conselheiros fiscais e auditores devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões”.
- 4) Responsabilidade Corporativa (*compliance*) – “os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações”.

2.4. Origem e história da Governança Corporativa

A expressão inglesa Corporate Governance (Governança Corporativa) foi iniciada nos Estados Unidos no final dos anos 80, sendo fortemente divulgada nos anos seguintes (década de 90). Segundo Lodi (2000) “a era da governança corporativa começou em 1992” para traduzir as inter-relações entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderados pelo Conselho de Administração.

De fato, o tema governança corporativa é muito recente. No Brasil a expressão surgiu apenas no final dos anos 1990. Entretanto, de acordo com Silveira (2010), as questões que ocasionam os problemas de governança nas organizações são muito antigas, conforme citado por Adam Smith em A riqueza das nações, do final do século XVIII. Inclusive a raiz dos problemas de governança é relacionada à natureza humana, pois se assume que as pessoas procuram maximizar sua utilidade pessoal.

Ainda segundo Silveira (2010, p.57), os mecanismos de governança são anteriores ao texto clássico de Adam Smith. O autor cita Dobija (2008) que descreve os mecanismos de governança existentes na Companhia das Índias Orientais entre 1600 e 1621, considerada a primeira “corporação” do mundo com ações livremente negociadas.

2.5. Conceitos de Governança Corporativa

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários (acionistas/cotistas), 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 (IBGC, 2006).

O tema governança corporativa tem atraído muita atenção recentemente, principalmente nas últimas três décadas a nível mundial e nos últimos 10 anos, mais especificamente no Brasil. Denis (2001) também enfatiza que o campo de pesquisa em governança corporativa começou de fato em 1976 através do artigo seminal de Jensen e Meckling. Desde então, muitos conceitos de governança corporativa foram apresentados por inúmeros autores, dentre eles os citados a seguir, considerados os mais relevantes.

Segundo Andrade e Rossetti (2004), a estrutura de governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho.

Dentro de uma visão clássica, Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) apresentam a Governança corporativa como sendo estratégias possíveis para resolver os problemas

relacionados com as formas como os acionistas (proprietários) tomam conta dos gestores (administradores).

Para Siffert Filho (1998) a governança corporativa é um instrumento teórico voltado para a análise dos mecanismos instituídos para controlar as empresas.

Segundo o autor, esse sistema de controle e monitoramento estabelecido pelos acionistas controladores tem como objetivo fazer com que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com os interesses dos proprietários. As questões de governança corporativa, ainda segundo o autor, ganharam maior relevância a partir do surgimento das modernas corporações, nas quais há separação entre propriedade e gestão.

Silveira (2010) destaca objetivamente que, governança corporativa é o “conjunto de mecanismos (internos ou externos, de incentivo ou controle) que tem como objetivo fazer com que as decisões sejam tomadas de forma a maximizar o valor de longo prazo do negócio e o retorno de todos os acionistas”.

Dentro deste contexto financeiro, Shleifer e Vishny (1997), apresentam também a governança corporativa enfatizando seus aspectos financeiros, definindo-a como o conjunto de mecanismos com a finalidade de monitorar a gestão e o desempenho das organizações, de forma que os interesses dos administradores estejam de acordo com os interesses dos proprietários, buscando assegurar a esses últimos, o retorno do seu investimento.

2.6. Problemas de Governança Corporativa nas empresas com culturas familiares

Segundo o IBGC (2006), “no caso das empresas familiares, a temática da governança corporativa adquire uma complexidade maior, em virtude da eventual influência de questões familiares sobre a condução dos negócios”. Assim, além dos relacionamentos e potenciais conflitos entre executivos, conselheiros e acionistas (inerentes a qualquer modelo de governança corporativa), as empresas familiares apresentam peculiaridades, como: relacionamento entre parentes, sentimentos envolvidos, sucessão de lideranças e transição de gerações”.

A literatura destaca alguns principais problemas na governança de empresas familiares:

1) Problemas de sucessão - os problemas sucessórios, ou seja, a substituição de lideranças ou a saída de pessoas chave das atividades executivas são críticos para as empresas familiares e podem causar impactos negativos na qualidade da gestão/empresa.

2) Nepotismo - a promoção automática de pessoas com base no parentesco, bem como a indicação/contratação direta de parentes para ocupar determinados cargos, afetam a meritocracia no ambiente de trabalho, causando fuga de talentos e aumento da rivalidade pessoal entre os membros familiares que trabalham na gestão/empresa.

3) Rivalidade entre gerações e irmãos - a convivência entre as gerações distintas e entre os irmãos na mesma empresa, pode gerar conflitos de interesse e disputas por autoafirmação e poder, causando impactos negativos sobre a gestão dos negócios.

4) Ausência de fóruns para solução de divergências de âmbito familiar - criação de fóruns para solução de divergências familiares, pois a discussão de assuntos familiares na empresa (e vice-versa) dificulta a necessária separação de papéis e a formalização das decisões tomadas.

5) Separação das questões familiares das questões empresariais – a falta de critérios para a utilização de recursos de propriedade da empresa para resolução de questões particulares da família, bem como, separar os ativos familiares dos ativos corporativos, pois a ausência de critérios pode causar prejuízos à organização.

6) Conflitos entre a chamada “família empresária” – assim como existem os conflitos de agência nas empresas não familiares, existem nas empresas de controle familiar os conflitos entre a chamada “família empresária”, entre os familiares que trabalham na gestão/direção da empresa e os familiares proprietários (acionistas). Esses conflitos podem ter origem informações sobre o negócio e aos objetivos divergentes entre as gerações.

Além dos problemas de governança citados, existem alguns desafios específicos a serem enfrentados na governança de empresas familiares (Bernhoeft e Gallo, 2003; IBGC, 2006):

1) prestar contas de forma periódica a todos os envolvidos – a criação de mecanismos de reporte para os acionistas familiares que não trabalham na gestão/empresa evita a assimetria de informação sobre o negócio que pode levar a conflitos dentro da família e entre os proprietários (acionistas);

2) conciliar os interesses coletivos com as expectativas individuais de todos os envolvidos – estabelecer foros para o tratamento das questões familiares, societárias e de gestão, a fim de conciliar os interesses individuais sob um mesmo interesse e planejamento corporativo maior;

3) conciliar o crescimento familiar com o crescimento da rentabilidade da empresa – equacionar o crescimento das demandas familiares com o crescimento do fluxo de caixa disponível proporcionado pelo negócio. Segundo os autores, esse é o grande dilema das empresas familiares, pois à medida que o tempo passa as famílias passam a demandar mais recursos da empresa. Por outro lado, a empresa também passa a demandar mais recursos para os seus projetos de crescimento e investimentos de longo prazo.

4) profissionalizar a família e a propriedade na mesma velocidade da profissionalização da empresa – criar competências não apenas para um bom processo decisório na empresa, mas também para um bom processo decisório na família e no conselho de administração.

2.7. Evolução da Governança Corporativa no Brasil

No Brasil, como em qualquer outro país, a governança corporativa praticada é fortemente influenciada pela cultura nacional e pelo contexto econômico, que interferem nos princípios e nas estruturas de poder das companhias.

Embora tenha se desenvolvido bastante, o movimento de governança corporativa no Brasil é ainda recente, sendo reflexo do desenvolvimento do mercado de capitais e da consolidação econômica dos últimos anos. O ambiente corporativo brasileiro foi fortemente impactado pelas mudanças globais político-ideológicas, geopolíticas e de ordem econômica que se iniciaram na década de 1980 e se aprofundaram na década de 1990.

No século XX, até o início da década de 1980, havia uma radicalização político-ideológica, caracterizada por um modelo bipolar, no qual prevaleciam dois sistemas antagônicos: o capitalismo liberal e o socialismo. O capitalismo enfatizava a liberdade, o direito à propriedade privada, o Estado não interventor, ao passo que o socialismo enfatizava a igualdade, a propriedade coletiva, o estado empreendedor.

Os valores de cada modelo eram opostos, de forma que se estabeleceu uma guerra fria entre as duas superpotências que os defendiam – os Estados Unidos e a antiga União Soviética – com a consequente divisão da ordem mundial em “dois mundos”.

A partir da década de 1980, iniciou-se um amplo processo de desradicalização, com a revisão de cada um dos modelos, passando a um capitalismo com maior responsabilidade social e a um socialismo mais aberto, em busca de maior eficiência econômica.

No início do século XXI, a radicalização já estava superada. A liberdade passou a ser um valor essencial, e a inclusão socioeconômica em substituição ao igualitarismo, tornou-se um dos objetivos fundamentais das nações. As mudanças político-ideológicas refletiram-se na ordem geopolítica que se estabeleceu na maior parte do século XX, quando dominavam as expressões: autodeterminação, independência, definição e defesa das fronteiras, soberania e segurança. Na segunda metade da década de 1980 foi desencadeado o processo de desfronteirização, o qual tinha como fundamentos o questionamento do nacionalismo e a avaliação crítica do fechamento econômico das fronteiras nacionais. Do isolamento, caminhou-se para a integração, para a formação de blocos, áreas de livre comércio e outras formas de macro alianças entre nações, as quais, em seu estágio avançado, já então com movimentos de integração entre os diversos blocos, definem-se pela expressão “globalização”.

A ordem econômica foi fortemente influenciada pelas transformações político-ideológicas e geopolíticas, e não poderia ter sido diferente. Antes das alterações ocorridas, em alinhamento com as lógicas de soberania nacional e da proteção das fronteiras, prevaleciam os fundamentos estratégicos do nacionalismo, do protecionismo e da estatização. Com a nova ordem geopolítica, iniciou-se um questionamento mundial dos fundamentos estratégicos que prevaleciam até então. O resultado desse questionamento foi a revisão dos custos e benefícios da proteção de mercado e dos limites e funções do Estado, tendo surgido o estado neoliberal, e com ele os novos fundamentos estratégicos: abertura, integração e privatização.

E o Brasil não ficou à margem das alterações globais do século XX. No Brasil, até a década de 1980, a orientação estratégica era nacionalista, em razão da doutrina então vigente de soberania e segurança, bem como para o protecionismo, para a imposição de reservas de mercado, para a estatização em áreas-chave e para a concessão de incentivos subsidiados ao setor privado nacional.

O Estado-Empresário buscava ocupar os espaços vazios na estrutura de produção, visando à autossuficiência nos segmentos considerados estratégicos, como prospecção e refino de petróleo, petroquímica, mineração, siderurgia, telecomunicações, energia elétrica. A presença externa era admitida apenas onde a capacitação tecnológica nacional fosse insuficiente, como nos setores farmacêutico, automobilístico e eletroeletrônico. Entretanto, uma vez estabelecida essa capacitação, os setores eram protegidos por barreiras à entrada de

similares estrangeiros, as mesmas barreiras que protegiam o capital privado nacional, que se estabeleceu nas áreas de mais fácil acesso e menos intensivos em capital, voltados para a produção de bens finais de menor conteúdo tecnológico ou para bens intermediários que atendessem às cadeias produtivas finais das multinacionais e das estatais.

Em razão da proteção oficial de interesses privados e da formação de coalizões não competitivas, a competitividade e a produtividade das companhias brasileiras foram sacrificadas e os custos aumentavam sob os efeitos da preservação das estruturas organizacionais pesadas e de processos produtivos pouco eficientes.

No campo da governança corporativa, que predominava no setor privado era a sociedade familiar, de controle fortemente centralizado, muitas vezes com somente uma pessoa, que era detentora de poderes quase absolutos. Os acionistas minoritários existentes eram totalmente passivos e destituídos de meios de fazer valer os seus direitos.

Em defesa da concentração de poderes decisórios, os empresários mostravam pouco interesse pela abertura de seu capital no mercado de ações, preferindo a via do endividamento, especialmente com custos subsidiados, para seus planos de expansão, de forma que as sociedades cresciam com base na própria capacidade de reinvestimento ou com base em financiamento de longo prazo, o que deixava inalterada a estrutura de controle e gestão.

A partir da década de 1990, os rumos estratégicos mudaram e, conforme defendido por Andrade e Rossetti (2006), os principais movimentos foram a inserção global, a integração regional, a abertura econômica, com o fim da reserva de mercado, as privatizações, os novos marcos regulatórios, de direção liberalizante, e a desmonopolização, estendendo-se a competição a todos os mercados.

Segundo o IBGC (2006, p. 32),

“Os anos 90 foram marcados por alterações importantes no quadro econômico e também no quadro empresarial brasileiro. Nossa economia, no pós-Segunda-Guerra Mundial, tinha uma característica bem definida de quase total ausência de concorrência, tanto internamente como no plano internacional. Buscavam nossos governos, particularmente os militares, chegar a um modelo de autossuficiência, o que justificava medidas protecionistas para a empresa nacional, tais como barreiras fiscais e alfandegárias contra

as importações. Consequentemente, até o final dos anos 80, tínhamos uma clara predominância de empresas estatais e reservas de mercado para as grandes empresas do setor privado. A vocação destas para o mercado de capitais era muito pequena, mesmo porque a persistência do fenômeno ‘inflação crônica’ (que só foi controlado no Plano Real, em 1994) tinha um peso muito negativo nos destinos do mercado de capitais. Conceitos como ‘nacionalismo’, ‘segurança nacional’, ‘soberania’ e outros inspiravam a ação governamental e bloqueavam maior participação do País no contexto internacional. ”

Os impactos da reorientação estratégica no mundo corporativo brasileiro foram profundos. A quebra das barreiras para a entrada de competidores externos em todos os negócios expôs as companhias brasileiras à competição externa, o que levou a um número sem precedentes de fusões e aquisições.

Em 2006, o Brasil viveu a maior temporada de aquisições de sua história. Até novembro de 2006, haviam sido fechados mais de 200 negócios no país, movimentando 54 bilhões de dólares. Em apenas 11 meses, o desempenho já havia superado o ano de 1998, quando o Sistema Telebrás foi privatizado e o resultado anual foi 52 bilhões de dólares. Uma das explicações para essa onda de aquisições foi o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro, sendo que, desde 2003, quase 60 companhias emitiram ações no mercado brasileiro, levantando, com isso, 45 bilhões de reais, captados para investimentos, muitos deles direcionados a aquisições. Além disso, a abertura do mercado brasileiro na década de 1990, iniciada com o governo de Fernando Collor de Mello, trouxe ao Brasil a discussão sobre governança corporativa, uma vez que as relações entre acionistas e administradores e entre acionistas majoritários e minoritários mudaram com a reestruturação societária provocada pelas privatizações e a entrada de novos sócios nas companhias do setor privado, principalmente estrangeiros.

Sobre essa nova realidade societária, Silva (2005, p. 21) salienta:

A presença do Estado-empresário no Brasil tinha algumas características do modelo stakeholder, que foram sendo redefinidas

com a privatização de alguns segmentos e a adoção de um foco maior na rentabilidade para atrair investimentos para as privatizações. Ao transferir a propriedade estatal para grupos privados, os processos de privatização forjaram uma nova realidade societária, ensejando as primeiras experiências de controle compartilhado no Brasil, como, por exemplo, na área energética, de infraestrutura, dentre outras, onde se encontram regimes de parceria com grupos nacionais, multinacionais e fundos de pensão. Nessa nova forma de controle, formalizada principalmente através de acordos de acionistas, os investidores integrantes do bloco de controle têm que distribuir entre si o comando da empresa, estabelecendo contratualmente regras para reger o cotidiano empresarial, como as feitas para a escolha e indicação de profissionais de sua confiança para integrar o conselho de administração, as relativas aos procedimentos das denominadas ‘reuniões prévias’, entre outras.

As privatizações no Brasil, segundo Aranha (2002), caracterizavam-se por transferências de controle do Estado para consórcios formados predominantemente por empresas do mesmo setor daquelas privatizadas (fornecedores, concorrentes e clientes), com a participação de investidores institucionais (fundos de pensão) e empregados. Do ponto de vista do impacto no processo de governança dessas companhias, Mello Júnior (2000) destacou as vantagens e desvantagens sintetizadas no QUADRO abaixo.

Impactos das privatizações brasileiras no processo de governança

NOVOS PROPRIETÁRIOS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Empresas do mesmo setor	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de economias de escala com redução de custos. • Fortalecimento de ligações retroativas na economia. • Envolvimento ativo na administração. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da concorrência e da transparência, pela alta concentração acionária. • Risco de transferência de ativos pelos investidores que não detêm o controle das holdings. • Proliferação de holdings cruzadas.
Investidores Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação das carteiras de investimento • Pressão para divulgação de informações em tempo hábil, monitoramento direto e melhores padrões contábeis. • Maior atratividade para investimento estrangeiro. • Redução dos problemas de agência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande fatia dos fundos de pensão estatais nas operações. • Proliferação das holdings cruzadas (agravamento dos problemas de controle pela propriedade). • Conflito entre grandes acionistas controladores e acionistas externos. • Entrincheiramento dos administradores.
Empregados	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento de interesses (administração/empregados/acionistas) no processo de reestruturação. • Melhoria no emprego do capital humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos entre acionistas controladores e acionistas minoritários. • Riscos ampliados de acesso a informações privilegiadas.

Fonte: MELLO JÚNIOR. *In*: PINHEIRO; FUKASAKU, 2000, p. 86.

2.8. O Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC

O IBGC é uma entidade de âmbito nacional sem fins lucrativos, fundada em 27 de novembro de 1995, denominada inicialmente Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA). Apesar de ter sido fundado com foco apenas no conselho de administração, suas preocupações foram ampliadas de forma a abranger também a propriedade, a diretoria, o conselho fiscal e a auditoria independente, passando a ter a denominação atual apenas em 1999, quando foram anunciadas suas novas diretrizes institucionais:

1. Ser referência nacional em governança corporativa, atuando como centro de difusão dos melhores conceitos e práticas nessa área.
2. Formar profissionais qualificados para atuação em conselhos de administração e em outros órgãos de governança das empresas.
3. Estimular e promover a capacitação profissional de acionistas, sócios quotistas, diretores executivos, auditores e membros de conselhos de família, consultivo e fiscal, preparando-os para atuação segundo as práticas da boa governança.
4. Promover o treinamento dos órgãos de governança das empresas, buscando excelência nessa área.

5. Promover pesquisas sobre governança corporativa.

6. Contribuir para que as empresas adotem os valores da boa governança – transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa – como diretrizes fundamentais de sucesso e perpetuação.

O IBGC é considerado nacional e internacionalmente como um dos principais responsáveis pela introdução do conceito de governança corporativa no Brasil, pelo reconhecimento e disseminação da importância das boas práticas e pelo crescente interesse das sociedades brasileiras em se fortalecer adotando-as.

Dentre as iniciativas e esforços do IBGC na promoção da governança corporativa no Brasil destacam-se a elaboração e revisão do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que foi lançado em evento realizado na Bovespa em 6 de maio de 1999.

Entre 1999 e 2005, foram três as versões do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. A primeira versão concentrou-se, principalmente, no conselho de administração, seu funcionamento, sua composição e atribuições, refletindo a tendência dominante na época de que o conselho de administração deveria deixar de ser um órgão meramente formal e passar a ter papel atuante.

À medida que as discussões sobre governança corporativa se aprofundaram, surgiu a necessidade de adaptar as recomendações existentes. Assim, em abril de 2001, o Código foi revisado e expandido, cobrindo proprietários, diretores, gerência, auditores independentes, ética e conflito de interesses.

Em 2004, tendo em vista as mudanças ocorridas no meio empresarial, legislativo e regulatório, foi lançada a terceira versão, revisada e ampliada, do Código, mantendo-o moderno, atualizado e à altura dos desafios de seu tempo.

O Código do IBGC deve ser visto como um documento de natureza didática que, como ressalta Del Vigna (2004, p. 10), citando Eliane Lustosa, conselheira do IBGC, na apresentação da 3ª edição do Código “deseja indicar caminhos para todos os tipos de sociedades visando aumentar o valor da sociedade, melhorar seu desempenho, facilitar o seu acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para sua perenidade”.

2.9. Principais iniciativas de estímulo da governança

No Brasil, a importância de se criar uma cultura de governança começou com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), antigo Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração, fundado em 1995. Na vanguarda da divulgação das boas práticas de gestão, o instituto lançou, em 1999, o primeiro Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

A publicação ocorreu em um momento propício. No final da década de 1990, o Brasil entrava num período de estabilidade econômica e, para fomentar o crescimento, era preciso melhorar as práticas de governança, a fim de atrair investidores nacionais e estrangeiros.

Mas o despertar para a necessidade de melhoria no modelo de governança corporativa praticado no Brasil, após a involução experimentada pelo mercado de capitais brasileiro, na década de 1990, com queda de volume negociado e o fechamento do capital de companhias, bem como o interesse em otimizar a eficiência e estreitar os laços das companhias com o mercado não surgiu do nada.

Em junho de 2000, o Banco Mundial e a McKinsey & Co conduziram juntos uma pesquisa em que os investidores afirmaram estar dispostos a pagar de 18% a 28% a mais por ações de companhias com maior transparência e prestação de contas.

No final daquele mesmo ano, a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) deu um dos mais relevantes passos para impulsionar e sedimentar os princípios de governança, criando o Novo Mercado e os níveis diferenciados de governança corporativa, segmentos de listagem em que os investidores teriam acesso aos papéis de companhias comprometidas com boas práticas de gestão, como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social.

A tentativa de estímulo ao mercado de capitais, contudo, não teve o resultado esperado naquele momento, tendo a primeira listagem efetiva no Novo Mercado ocorrido apenas dois anos depois.

Como nenhuma economia robusta pode prescindir de um mercado de capitais forte, o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro foi eleito uma das prioridades do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que vem adotando programas específicos visando capitalizar companhias que se comprometem a adotar boas práticas de governança corporativa.

Em atendimento a esse objetivo, o BNDES lançou, em outubro de 2000, o “Programa de Apoio às Novas Sociedades Anônimas”, visando auxiliar pequenas e médias empresas mediante operações de capital de risco e estimular-lhes a adoção de práticas adequadas de governança corporativa. A participação do BNDES nessas companhias dá-se pela subscrição de ações ou debêntures conversíveis em ações no percentual máximo de 35% no capital futuro da companhia.

Outra iniciativa do BNDES foi o lançamento, no final de 2002, do “Programa de Incentivo à Adoção de Práticas de Governança Corporativa”, de adesão voluntária, destinado a companhias com faturamento líquido anual médio superior a R\$ 100 milhões nos últimos dois anos, com o objetivo de colocar em prática o conceito de que melhor governança reduz o custo do capital.

As companhias que optarem pela adesão têm direito a um Bônus de Governança Corporativa, que representa maior participação do BNDES no valor total do investimento, ampliação do prazo de pagamento e/ou diminuição do custo financeiro, de acordo com os níveis de exigência do programa, no qual é composto por quatro pacotes com diferentes graus de exigência nas práticas de governança corporativa.

Em 2001, a Resolução n. 2.829, do Conselho Monetário Nacional, estimulou a compra pelos fundos de pensão de ações de companhias com bons níveis de governança corporativa, estabelecendo níveis diferenciados para a aplicação das reservas dos fundos de pensão. Isso aumentou os limites de aplicação em companhias listadas no Novo Mercado ou nos níveis diferenciados de governança corporativa 1 e 2 da Bovespa.

A importância da referida regulamentação justifica-se pelo fato de os fundos de pensão serem os principais investidores institucionais no mercado nacional de capitais, os quais se tornam cada vez mais ativos na administração de sua participação acionária.

A reforma da Lei n. 6.404/76 (Lei das Sociedades Anônimas), introduzida com a Lei n. 10.303, de 31 de outubro de 2001, representou um nítido avanço na proteção legal dos direitos dos acionistas minoritários por reforçar lhe dois tributos essenciais, até então ainda não suficientemente enfatizados: a transparência e a equidade.

O Deputado Antônio Kandir (2001, p. 5), que participou ativamente da elaboração da Lei n. 10.303, destacou:

[...] a reforma levada a efeito teve por escopo introduzir na lei das

Sociedades Anônimas um conjunto de disposições que se traduzem em maior proteção dos acionistas minoritários sob a inspiração das modernas concepções de governança corporativa, em especial no que se refere ao aumento da proteção de interesses patrimoniais desses acionistas, bem como incremento da transparência e do dever de prestação de contas da administração das Companhias.

Dentre as principais alterações previstas na Lei n. 10.301/01, também conhecida como “Nova Lei das Sociedades Anônimas”, está a redução do limite máximo para a emissão de ações preferenciais de 2/3 para 50% do total das ações emitidas. Como pondera Barbosa Filho (2004), o novo limite reflete duas tendências: a) conciliar o controle majoritário das companhias com maior risco patrimonial; e b) desincentivar o exercício do poder com baixo risco patrimonial, onerando o controlador ou o grupo de controle que deseje mantê-lo.

Mas essa nova proporção de ações só é obrigatória para as companhias fechadas que decidirem abrir seu capital e para as novas companhias abertas, podendo as companhias que já eram abertas manter sua atual composição do capital, até mesmo em novas emissões.

Uma das mais importantes inovações da Nova Lei das Sociedades Anônimas foi a que estabeleceu a obrigatoriedade de assegurar preço mínimo igual a 80% aos acionistas minoritários, em relação ao preço pago aos integrantes do bloco de controle. Trata-se do direito de saída conjunta, mais conhecido como tag along, ou seja, do alongamento do prêmio pago pelo controle da companhia, assegurando maior proteção patrimonial aos minoritários.

Para Andrade e Rossetti (2006), o impacto dessa mudança não é pequeno, sendo, por um lado, uma proteção às minorias fora dos blocos de controle que confere tratamento mais paritário, mediante oferta pública simultânea para a aquisição de suas ações ao preço mínimo agora definido em lei, mas, de outro lado, não deixa de ser uma espécie de poison pill imposta pela lei, que aumenta os custos das operações de take-over, desestimulando-as ou, mais profundamente ainda, desincentivando aberturas e promovendo fechamentos de capital.

Contudo, essa inovação tem alcance limitado, pois não abrange as ações preferenciais, apenas as ordinárias nas mãos dos minoritários não controladores, sendo que as preferenciais somente são alcançadas pelo tag along em situações peculiares como a que a lei lhes confere na hipótese de não-pagamento compensatório de dividendos por três exercícios consecutivos.

Outra mudança de grande relevância para as práticas de governança corporativa foi a que definiu que o estatuto social pode estabelecer que as divergências entre os acionistas e a companhia ou entre os acionistas controladores e os minoritários poderão ser solucionados mediante arbitragem. Isso sinaliza claramente a intenção de estimular a solução interna para os mais diferentes tipos de conflitos de agência e de interesse, buscando evitar, sem excluir, os recursos ao Poder Judiciário.

Garcia (2000, p. 79), analisando ainda as iniciativas de boa governança corporativa no Brasil, constatou que “a arbitragem também é uma tendência de todas as iniciativas, sendo essencial para nosso país, que não tem uma corte especializada em direito societário”. Ressaltou também que existe “uma forte possibilidade de aparecer no contexto brasileiro uma câmara de arbitragem”.

Apesar de incorporar algumas das práticas recomendadas, além de contribuir para uma ampliação do debate das questões relativas à governança corporativa no Brasil, de acordo com Silveira (2002, p.36), a reforma da Lei das S/A apresenta lacunas: “A Nova Lei das SAs trouxe alguns avanços na defesa dos acionistas minoritários, mas não pode ser considerada uma legislação que causará o fomento do mercado de capitais brasileiro [...]”.

Logo após a edição da Nova Lei das Sociedades Anônimas, em maio de 2002, foi elaborado o Plano Diretor do Mercado de Capitais, no âmbito do movimento “Ação Cívica pelo Desenvolvimento do Mercado de Capitais”, liderado pela Bovespa, coordenado pela APIMEC em parceria com o IBMEC. O Plano Diretor do Mercado de Capitais é um conjunto de propostas que aponta várias frentes que devem ser atacadas, como nível de transparência das informações, capacidade de executar os contratos, nível de proteção aos minoritários, legislação mais adequada em alguns casos. O Plano tem essa estrutura por entender-se que a fragilidade do mercado de capitais brasileiro é provocada por razões multidisciplinares, e atacar apenas alguns desses campos sem que se tenha uma visão do todo seria inócuo.

Composto de diretrizes e medidas específicas, o Plano Diretor do Mercado de Capitais contempla desde questões macroeconômicas, passando por aperfeiçoamentos regulatórios, até medidas de competência das bolsas de valores ou das entidades, ou, ainda, das companhias de capital aberto.

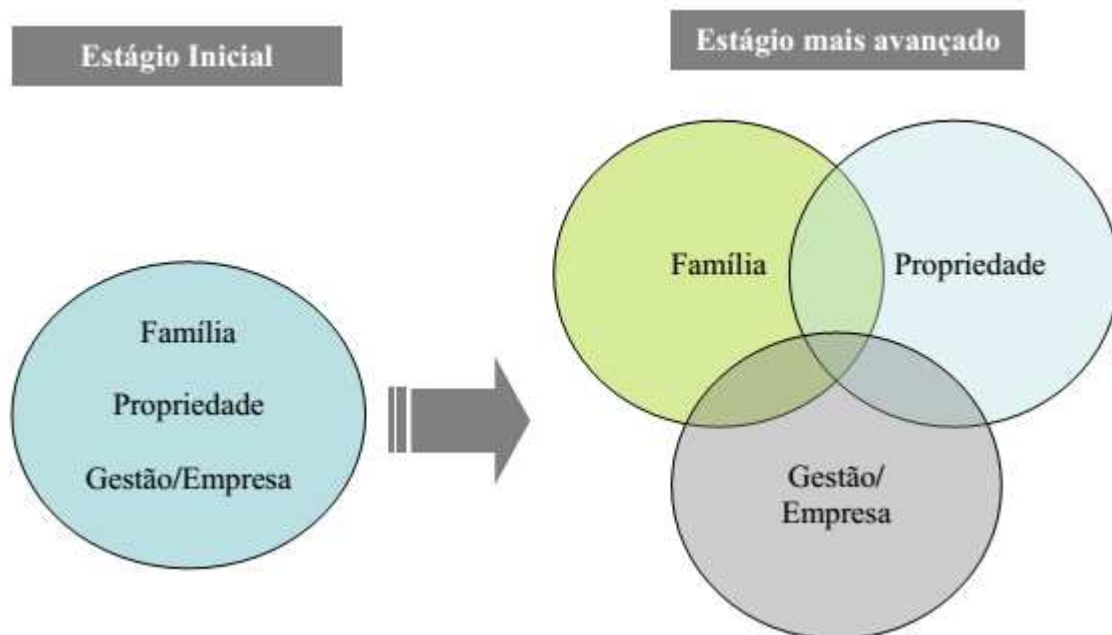
Sem perder de vista que o mercado de capitais é de risco, devem ser tomadas todas as medidas necessárias para ampliar a segurança dos investidores, fator fundamental para ampliar

a base de participantes desse mercado e alterar a percepção negativa que prevalece em parte da sociedade.

Essas ações exigem a colaboração do Poder Executivo, dos agentes do Mercado (estimulando cada vez mais a auto regulação positiva), do Poder Judiciário e do Poder Legislativo. A convergência de ação desses diversos setores deve ser buscada por meio de discussão.

2.10. O modelo dos três círculos

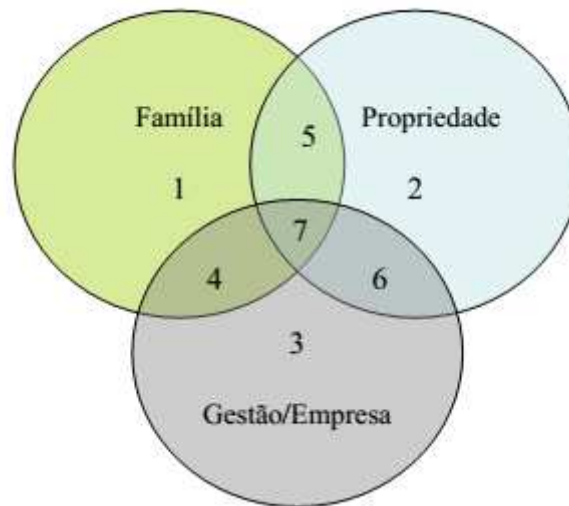
O modelo para entendimento das empresas familiares mais conhecido e estudado no mundo é o modelo de três círculos (IBGC, 2006 p.26). Esse modelo, criado por Davis et al. (1997), parte do pressuposto de que as esferas de gestão, propriedade e família se encontram sobrepostas no início do empreendimento familiar, ou seja, todas elas concentradas na figura de uma única pessoa, o empreendedor inicial ou fundador. À medida que a empresa cresce e passa pelas transições de gerações, as relações de poder e os interesses se tornam diferentes, contribuindo para o afastamento gradual das esferas da família, gestão e propriedade do negócio. A figura 2 mostra a sequência que leva ao modelo dos três círculos:



Fonte: Davis et al. *Generation to Generation: Life cycles of the Family business*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

Figura 2: O modelo dos três círculos nas empresas familiares

O modelo dos três círculos ajuda a compreender as características dos grupos empresa, família e propriedade e como os três grupos interagem, influenciando assim o desempenho da empresa e da família (GERSICK, DAVIS, HAMPTON e LANSBERG, 2006). Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos sobrepostos, conforme pode ser visualizado na figura 3:



Fonte: Silveira (2010, p. 301)

Figura 3: Os públicos de interesse nas empresas familiares

De acordo com os autores, uma pessoa com somente uma conexão com a empresa estará em um dos setores externos. Exemplo: 1 (familiares), 2 (sócios e acionistas) e 3 (funcionários/gestores). Um familiar que trabalha na empresa, mas não é proprietário, estará no setor 4. Um proprietário que também é membro da família, mas não é funcionário estará no setor 5.

Um proprietário que trabalha na empresa, mas não é membro da família estará no setor 6. Finalmente, um proprietário que também é membro da família e funcionário estará no setor central 7.

O modelo dos três círculos permite a compreensão da fonte de conflitos existentes entre os familiares, seus papéis, prioridades, interesses e limites, pois leva em consideração a posição de cada participante dentro do modelo (GERSICK, DAVIS, HAMPTON e LANSBERG, 2006).

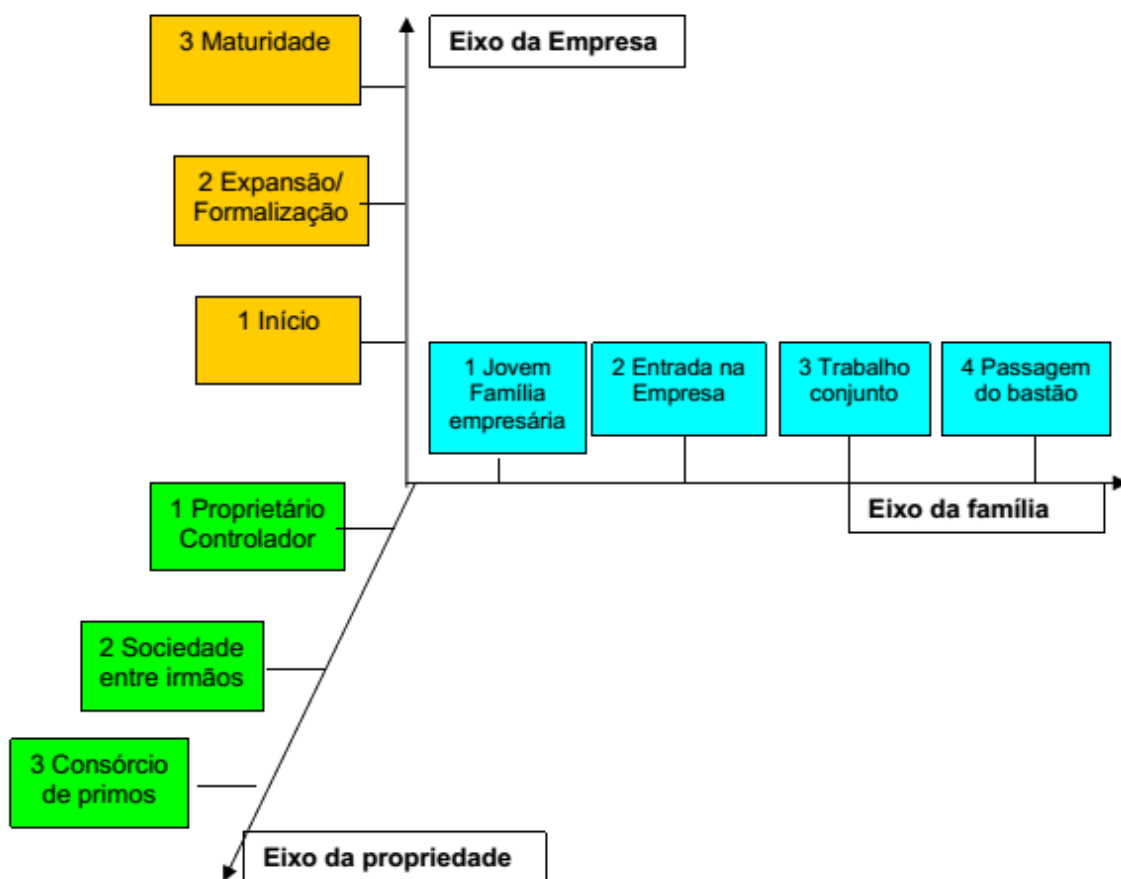
De acordo com Silveira (2010), o modelo dos três círculos permite, assim, a identificação dos diferentes públicos de interesse nas empresas familiares, pois a identificação das pessoas dentro dos círculos ajuda a compreender seus diferentes interesses e pontos de vista.

2.11.O modelo tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares

Embora tenha uma importância inegável para a compreensão dos problemas de governança nas empresas familiares, a principal crítica feita ao modelo dos três círculos é o fato de ser um modelo estático, que não considera a dimensão do tempo e sua evolução. De acordo com o IBGC (2006), é fundamental a inclusão de um componente dinâmico, uma vez que a passagem do tempo provoca mudanças nos problemas e desafios enfrentados pelas empresas familiares durante sua trajetória. Desta forma, com objetivo de complementar o modelo dos três círculos, Gersick, Davis, Hampton e Lansberg criaram o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar. Este modelo complementar possui uma escala de desenvolvimento para cada uma das três esferas, chamada no modelo de subsistemas: propriedade, família e gestão/empresa.

De acordo com o modelo tridimensional, apresentado na figura 4, as empresas familiares passarão por estágios distintos em cada um de seus subsistemas (eixos). Cada estágio de desenvolvimento, por sua vez, possui desafios e características próprias, conforme apresentado nas tabelas 2, 3 e 4.

No eixo da propriedade, tabela 2, Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2006) afirmam que no primeiro estágio, quase todas as empresas familiares são fundadas como empresas de um proprietário controlador, em que a propriedade é controlada por um dono ou por um casal. Neste estágio, os autores destacam a capitalização da empresa como um dos desafios-chaves a serem considerados.



Fonte: Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2006, p.17).

Figura 4: O modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar

Estágio de desenvolvimento	Características	Desafios-chave
1 Proprietário Controlador	<ul style="list-style-type: none"> Controle da propriedade consolidado em uma pessoa ou um casal. Outros proprietários, caso existam, possuem apenas participações simbólicas e não exercem nenhuma autoridade significativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Capitalização. Equilibrar o controle unitário com a entrada de interessados-chave. Escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração
2 Sociedade entre irmãos	<ul style="list-style-type: none"> Dois ou mais irmãos com controle acionário Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos 	<ul style="list-style-type: none"> Capitalização Desenvolver um processo para a partilha do controle entre os proprietários Definir o papel dos sócios não funcionários Controlar a orientação das facções dos ramos da família
3 Consórcio de primos	<ul style="list-style-type: none"> Muitos primos acionistas Mistura de sócios funcionários e não-funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> Administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas Criar um mercado de capitais para a empresa familiar

Fonte: IBGC (2006, p.28); Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2006, p.32-55)

Tabela 2: Estágios do eixo da propriedade, suas características e desafios-chave

O eixo de desenvolvimento da família possui quatro estágios sequenciais. De acordo com os autores, a sequência dos estágios é diferente das descrições de outras teorias sobre o ciclo de vida da família, pois trata especificamente de famílias que possuem empresas (Gersick, Davis, Hampton e Lansberg, 2006, p.62). Destaque para os estágios Trabalho conjunto e Passagem do bastão, os quais apresentam desafios-chaves que envolvem administrar duas ou três gerações que trabalham em conjunto e transferir a liderança da família de uma geração para outra.

Estágio de desenvolvimento	Características	Desafios-chave
1 Jovem Família empresária	<ul style="list-style-type: none"> • Geração adulta abaixo de 40 anos. • Filhos, se houver, abaixo de 18 anos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar as decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família • Estabelecer relacionamento com a família ampliada • Educar os filhos
2 Entrada na Empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Geração mais velha entre 35 e 55 anos. • Geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar a transição da meia idade • Separar e individualizar a geração mais nova • Facilitar um bom processo para as decisões no início sobre carreiras.
3 Trabalho conjunto	<ul style="list-style-type: none"> • Geração mais antiga entre 50 e 65anos • Geração mais jovem entre 20 e 45 anos 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a cooperação e comunicação entre gerações que trabalham juntas • Encorajar a administração positiva de conflitos. • Administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto
4 Passagem do bastão	<ul style="list-style-type: none"> • Geração mais velha com 60 anos ou mais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afastamento da geração mais velha da empresa • Transferência da liderança da família de uma geração para outra.

Fonte: IBGC (2006, p.29); Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2006, p.58-100)

Tabela 3: Estágios do eixo da família, suas características e desafios-chave

De acordo com Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2006, p.108) as empresas começam como ideias. No estágio inicial, uma empresa não é mais que um sonho ou um projeto que seu criador está testando para ver se dará certo. Por outro lado, o estágio da maturidade apresenta características como aumento da concorrência, margens em queda e base de clientes

estável ou em declínio. A tabela 4 apresenta os três estágios de desenvolvimento da empresa, do Início, passando pela Expansão/formalização até a Maturidade.

Estágio de desenvolvimento	Características	Desafios-chave
1 Início	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional informal, com o proprietário-gerente no centro • Um produto 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivência (entrada no mercado, planejamento de negócios, financiamento). • Análise racional versus o sonho
2 Expansão/ formalização	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura cada vez mais funcional • Vários produtos ou linhas de negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução do papel do proprietário-gerente e profissionalização da empresa • Planejamento estratégico • Sistemas e políticas organizacionais • Administração do caixa
3 Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional estável • Base de clientes estável (ou em declínio), com crescimento modesto • Estrutura divisional dirigida pela equipe da alta gerência • Rotinas organizacionais bem estabelecidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Novo foco estratégico • Comprometimento de gerentes e acionistas • Reinvestimento

Fonte: IBGC (2006, p.30); Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2006, p.103-131)

Tabela 4: Estágios do eixo da empresa, suas características e desafios-chave

2.12. Os órgãos e mecanismos de governança nas empresas familiares

Com objetivo de buscar soluções para os problemas de governança e os conflitos entre a chamada “família empresária” (item 3.9), a literatura aponta a estruturação de um órgão de governança para cada esfera de poder:

- a) Conselho de família – recomendado para a esfera da família, o conselho de família tem como função criar um espaço para que a discussão de questões familiares ligadas ao negócio seja feita de forma organizada e estruturada, alinhando assim, as expectativas dos seus componentes em relação a organização (IBGC, 2009; Silveira, 2010). Entre os principais objetivos do conselho de família estão: a) facilitar a comunicação entre os familiares, diminuindo a assimetria de informações e os ruídos entre os acionistas e demais familiares envolvidos com a empresa; b) definir critérios para a indicação de membros que irão compor o conselho de administração; c) promover a educação dos familiares e o planejamento sucessório da empresa; d) preservar os valores familiares

(história, cultura e visão compartilhada; e) definir critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários.

- b) Diretoria Executiva – para a esfera da gestão/empresa. A diretoria executiva é responsável pelas metas e resultados globais da empresa, seus processos operacionais e financeiros (IBGC, 2009). Cabe ao conselho de administração estabelecer as metas de desempenho do diretor-presidente e realizar a avaliação deste profissional. Cabe a este, por sua vez, avaliar o desempenho de toda a sua equipe (diretoria-executiva).
- c) Conselho de Administração - para a esfera da propriedade. O conselho de Administração é o principal componente do sistema de governança corporativa, órgão encarregado do processo de decisão da organização em relação ao seu direcionamento estratégico. O conselho é o elo entre os acionistas (proprietários) e a gestão diária das companhias, recebendo poderes dos sócios e prestando contas a eles (IBGC, 2009; Silveira, 2010). O órgão tem como grande missão procurar maximizar o valor de longo prazo da empresa, assegurando, assim, aumento sustentável do patrimônio de todos os acionistas. De acordo com Silveira (2010, p.258), o conselho possui dois grandes papéis: decidir sobre as grandes questões do negócio e monitorar os executivos a favor dos acionistas. No primeiro papel, destaca-se a tomada das decisões estratégicas, incluindo as de investimento e financiamento. No segundo, destaca-se a verificação dos sistemas de controle da organização e a seleção, avaliação de desempenho, definição da remuneração e substituição dos principais executivos/dirigentes.
- d) Acordo entre os sócios – ainda dentro da esfera da propriedade, o acordo entre os sócios é um mecanismo de governança corporativa talvez menos citado pela literatura, mas de igual importância aos anteriores listados. O acordo entre os sócios, também chamado de acordo de acionistas (nas empresas de capital aberto) ou acordo de cotistas (nas empresas de capital fechado), estabelece os regramentos formais no relacionamento entre as partes, como por exemplo, os critérios na compra ou venda de suas participações, a comunicação e prestação de contas entre os sócios, o exercício do direito a voto e mecanismos para resolução de casos de conflito de interesses. Nas companhias de capital aberto, devido ao caráter legal, os acordos entre os sócios devem ser públicos e divulgados no *site* da organização e da CVM - comissão de valores mobiliários (IBGC, 2009). Nas empresas familiares de capital fechado, os acordos entre os sócios podem estabelecer regras básicas sobre assuntos potencialmente conflitantes, como por exemplo, a distribuição dos lucros da empresa (política de dividendos), o

planejamento da sucessão, critérios para entrada e saída de familiares na empresa e prestação de contas do diretor presidente e dos principais dirigentes da empresa. O acordo entre os sócios também pode ser o instrumento utilizado para formalizar o Conselho de família, definindo sua composição, atribuições e periodicidade das reuniões.

A figura 5, a seguir, apresenta os órgãos e os mecanismos de governança para as três esferas de poder na empresa familiar:



Fonte: Adaptado de Silveira (2010, p. 306)

Figura 5: Os órgãos de governança para as três esferas de poder na empresa familiar

3. Procedimento Metodológico

3.1. Tipologia de estudo

Esta pesquisa almejou ser primeiramente qualitativa e descritiva, segundo Raupp e Beuren (2010), vez que, conforme o seu objetivo geral, pretende-se verificar, isto é, descrever as condições que impulsionam o desenvolvimento da governança corporativa em empresas com cultura familiar, de capital fechado no estado de São Paulo, de forma a propor um modelo de governança a ser aplicado no setor analisado.

3.2. População e Amostra

A população deste estudo foi constituída por empresas de capital fechado, estabelecidas no Estado de São Paulo, isto é, que possuam ao menos um estabelecimento nesse Estado, matriz ou filial, sendo indiferente possuírem estabelecimentos também em outros estados. É fator essencial também que essas empresas exerçam em estabelecimento localizado em São Paulo, alguma forma de controle gerencial das suas operações, por meio de pessoal alocado nesse estabelecimento.

Foram selecionadas 05 empresas do setor cerâmico que possuem ao menos uma das características citadas acima, sendo elas:

Empresa	Faturamento Anual Líquido (aproximados)	Quantidade de funcionários	Possui outros estabelecimentos
A	500 milhões	1200	Sim - Matriz em SP e plantas em outros estados
B	300 milhões	900	Não
C	330 milhões	900	Sim - Matriz em SP em outros segmentos
D	450 milhões	1100	Sim - Matriz em SP e plantas em outros estados
E	150 milhões	400	Sim - Matriz em SP em outros segmentos

Tabela 4 – Relação empresas analisadas

3.3. Procedimento e coleta de dados

Para atendimento dos objetivos da pesquisa, se deu um desenvolvimento de questionário com perguntas fechadas (quanto ao objetivo geral, descritivo) e abertas (quanto ao objetivo específico, exploratório). Esse questionário foi aplicado aos entrevistados das empresas analisadas, coletando as informações via entrevista para análise subsequente.

Para responderem esse questionário, foram selecionadas três diferentes posições dentro das empresas, sendo elas:

- a. Administrador da Empresa – entende-se que nessa posição nem sempre coincidirá com o proprietário da empresa, uma vez que nesse setor o

proprietário muitas vezes está voltado apenas para ações operacionais da mesma;

- b. Gestor ligado à família – colaborador que possua cargo de gestão dentro do âmbito administrativo da empresa e que esteja voltado diretamente a família;
- c. Gestor sem relação familiar – colaborador que ocupe cargo de gestão dentro do âmbito administrativo que não possua vínculo familiar com o proprietário.

3.4. Roteiro de entrevista

Desta forma, através de um roteiro previamente elaborado (Anexo 1) constam 12 questões relacionadas ao referencial teórico, que serão respondidas pelos funcionários, familiares e proprietários das empresas estudadas, caracterizando assim, os diversos públicos de interesse da empresa familiar. Estes públicos veem acompanhando desenvolvimento e a implantação das estruturas de governança corporativa, desde o início ou estão diretamente inseridas nas operações atuais de desenvolvimento de estrutura de Governança Corporativa, os quais poderão desta forma, fornecer evidências que permitirão compreender os aspectos específicos das condições que impulsionaram o desenvolvimento das estruturas de governança corporativa na empresa alvo de estudo.

Com objetivo de responder à pergunta de pesquisa apresentada: **“Que condições impulsionam o desenvolvimento da governança corporativa na empresa familiar de capital fechado?”**, as questões foram divididas em três grupos de fatores, conforme a seguir:

Grupo A – Fatores empresariais, relacionados a gestão / empresa:

- Desejo de perpetuar a obra, seu modelo de negócio (continuidade), após a saída de peças-chave das atividades executivas.
- Captar recursos financeiros de credores e acionistas (proprietários), ou seja, aumentar as alternativas de financiamento.
- Meio para implementar o planejamento estratégico definido, ou seja, como forma de viabilizar o plano de expansão das atividades.

- Condução do processo de sucessão sem perder as experiências acumuladas dos controladores, envolvendo problemas sucessórios, ou seja, a substituição de lideranças ou a saída de peças-chave das atividades executivas da empresa.

Grupo B – Fatores familiares, relacionados a família:

- Realizar a separação de interesses entre empresa e família através da criação de fóruns para solução de divergências familiares, pois a discussão de assuntos familiares na empresa (e vice-versa) dificulta a necessária separação de papéis e a formalização das decisões tomadas.
- Forma de diminuir a rivalidade entre as gerações distintas e entre os irmãos que convivem na mesma empresa, pois os conflitos de interesse e as disputas por autoafirmação e poder causam impactos negativos sobre os negócios.
- Meio de aumentar o profissionalismo da empresa, pois as dinâmicas familiares de longa data (relacionamentos pessoais e histórico de sentimentos envolvidos) podem influenciar as decisões sobre o negócio.
- Acabar com o nepotismo (favorecimento de parentes) e buscar um ambiente meritocrático, a fim de aumentar a retenção de talentos, pois a promoção automática de pessoas com base no parentesco, bem como a indicação/contratação direta de parentes para ocupar determinados cargos, causam desmotivação, fuga desses talentos e aumento da rivalidade pessoal entre os membros familiares.

Grupo C – Fatores societários, relacionados a propriedade:

- Forma de criar critérios para a utilização de recursos de propriedade da empresa (bens ou pessoas) para questões particulares da família, procurando separar os ativos familiares dos ativos corporativos.
- Meio de estabelecer uma política de dividendos (distribuição dos lucros da empresa aos sócios), incluindo a periodicidade dos pagamentos, os percentuais destinados para cada fim dentre outros, pois a falta de critérios gera conflitos entre os familiares que trabalham no negócio.
- Estabelecer regimentos específicos para entrada e saída de familiares dos sócios nos quadros societário e administrativo da empresa.

- Meio de criar regras formais entre os sócios, como por exemplo, a compra ou venda de suas participações e mecanismos para resolução de casos de eventuais conflitos de interesse sem solução.

As questões formuladas foram elaboradas baseadas em alguns dos principais fatores que motivam as empresas familiares a adotarem as práticas de governança corporativa segundo pesquisas apontadas pela literatura acadêmica, também foram utilizadas algumas questões extraídas do convívio profissional do pesquisador, tentando extrair informações que pudessem ser úteis para o entendimento e análise dos dados coletados, e serão apresentadas aos entrevistados da seguinte forma:

- 1) Dados do entrevistado (Família, colaborador ou proprietário)?
- 2) O desejo de perpetuar o negócio (continuidade), principalmente após a saída de pessoas chave das atividades executivas, bem como captar recursos financeiros de credores e acionistas (proprietários) são dois fatores que motivam as empresas familiares a implantarem práticas de governança corporativa. Em sua opinião, esses dois fatores citados impulsionaram a empresa a implantar estruturas de governança corporativa na instituição?
- 3) Outro fator que motivam as empresas familiares a implantarem as práticas de governança corporativa é aumentar o profissionalismo da empresa, pois as dinâmicas familiares de longa data podem influenciar as decisões sobre negócios, de forma a diminuir a rivalidade entre gerações distintas. Em sua opinião, você acredita que esse fator impulsionou ou impulsionaria a empresa a implantar estrutura de governança corporativa?
- 4) Mitigar os conflitos de interesse entre os sócios, dentre eles criar regramentos específicos para entrada e saída de familiares nos quadros societários e administrativos da empresa ou até mesmo regras entre os sócios, como por exemplo, compra ou venda de suas participações. Em sua opinião, você acredita que esse fator impulsionou ou impulsionaria a empresa a implantar estrutura de governança corporativa?
- 5) Em sua opinião a condução do processo de sucessão sem perder as experiências acumuladas dos controladores, envolvendo problemas sucessórios, ou seja, a substituição de lideranças ou a saúde de pessoas chaves das atividades executiva da

empresa são ou seriam impulsionadores para a implantação de estruturas de governança corporativa na empresa?

- 6) Criar critérios para a utilização de recursos de propriedade da empresa (bens ou pessoas) para questões particulares da família, é um fator na sua opinião que impulsionam empresas a implantar estruturas de governança corporativa?
- 7) Ainda de acordo com pesquisas acadêmicas, outro fator que motiva as empresas familiares a implantarem as práticas de GC é: meio de implementar o planejamento estratégico definido, ou seja, como forma de viabilizar o plano de expansão das atividades.
- 8) Acabar com o nepotismo (favorecimento de parentes), buscar ambiente meritocrático a fim de aumentar a retenção de talentos foram fatores que impulsionaram a empresa a implantar estruturas de governança corporativa?
- 9) No seu entendimento a empresa possui uma estrutura de Governança Corporativa já implantada ou em fase de implantação?
- 10) Você vê como viável e necessária esse tipo de estrutura na empresa?
- 11) Qual é o fator (interno) que você enxerga com impraticável na estrutura atual da empresa no que diz respeito a implantação de Governança Corporativa.
- 12) Você percebe esforços por parte da administração em melhorar suas atuais estruturas de GC?

3.5.Limitação do método

Com relação a bibliografia verifica-se que existem algumas limitações impostas pela ainda incipiente quantidade de informações publicadas, relativas à governança corporativa em empresas familiares de capital fechado no Brasil. Além ainda do fato da governança corporativa ser um tema muito novo no Brasil (aproximadamente 10 anos).

Outra limitação diz respeito a abrangência, uma vez que a pesquisa será realizada envolvendo os públicos de interesse da empresa familiar restritos ao âmbito das empresas com a matriz, ou seja, fonte administradora no estado de São Paulo, não incluindo as bases de atuação da empresa em outros estados do território brasileiro.

4. Análise dos resultados

Essa dissertação, conforme citado anteriormente, teve como objetivo identificar os fatores que impulsionam empresa de cultura familiar, de capital fechado, do setor cerâmico a implementar estruturas de governança corporativa.

O pesquisador foi o responsável por aplicar o questionário com todos os entrevistados. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas individual e pessoalmente. Os entrevistados foram convidados a falar espontaneamente sobre suas experiências e relações com as empresas e a lembrar dos momentos que precederam, acompanharam e seguiram a criação das estruturas de governança corporativa na empresa estudada; de acordo com sua vivência, percepção ou do que ouviram falar a respeito do tema, nesses momentos.

Ao longo da conversa, o entrevistador intercalou perguntas diversas. Entre elas, as questões enumeradas, para que os entrevistados concordassem livremente ou não com os fatores nelas apresentados em relação às motivações para criação das estruturas de governança corporativa na empresa estudada. Aos entrevistados foi permitido concordar com um ou mais e até mesmo com nenhum fator apresentado nas questões.

No total, foram entrevistadas 8 pessoas, sendo elas 1 o administrador, 1 o gestor com relação familiar (algum grau de parentesco) e 6 gestores sem relação familiar (não parente).

Com objetivo de responder à pergunta de pesquisa apresentada: “Que condições impulsionam o desenvolvimento da governança corporativa na empresa familiar de capital fechado?”, as questões foram divididas em três grupos de fatores: Grupo A – Fatores empresariais, relacionados à gestão/empresa; Grupo B – Fatores familiares, relacionados à família e Grupo C - Fatores societários, relacionados à propriedade.

Os fatores empresariais (Grupo A) foram os mais citados pelos entrevistados como fatores que impulsionaram as empresas nesse processo de desenvolvimento de Governança Corporativa. Em destaque ficou a questão da perpetuidade do negócio, que foi citado por 07 de 08 entrevistados, para eles a continuidade do negócio é a principal preocupação da administração. Captação de recursos financeiros com o mercado por sua vez, foi o item com menor citação pelos entrevistados, porém ao longo das entrevistas quando questionados sobre o assunto, os mesmos, apresentaram suas opiniões declarando que, embora não tenha sido a preocupação inicial dos administradores, as mudanças levaram as empresas à níveis de alta

credibilidade com credores, uma vez que demonstram maior profissionalismo. Um trecho de um dos entrevistados retirado da entrevista exemplifica essa situação exposta:

“Desde que passamos a nos profissionalizar internamente passamos a ser mais credenciados pelas instituições financeiras, as quais se sentiam mais seguros em nos oferecer melhores linhas de créditos, isso fez com que conseguíssemos impulsionar o crescimento nos últimos anos. ”

A condução do processo de sucessão também foi um fator com bastante citações pelos entrevistados, mas em todos os casos eles entendem isso como sendo um fator natural para a empresa, uma vez que ela tem o objetivo de sua profissionalização. A existência ou não de herdeiros, não os colocaram em cargos de gestores de imediato, sem que os mesmos tenham passado por desenvolvimento técnico inicialmente.

Fatores Empresariais - Grupo A	Citado como fatores principais?	Quantidade de Entrevistados	%
Desejo de perpetuar a obra, seu modelo de negócio (continuidade), após a saída de pessoas chave das atividades executivas.	Sim	7	88%
Captar recursos financeiros de credores e acionistas (proprietários), ou seja, aumentar as alternativas de financiamento.	Sim	2	25%
Condução do processo de sucessão sem perder as experiências acumuladas dos controladores, envolvendo problemas sucessórios, ou seja, a substituição de lideranças ou a saída de pessoas chave das atividades executivas da empresa.	Sim	6	75%
Meio para implementar o planejamento estratégico definido, ou seja, como forma de viabilizar o plano de expansão das atividades	Sim	3	38%

Tabela 5– Resultado dos fatores empresariais – Grupo A

Os fatores familiares (Grupo B) foram os fatores menos citados pelos entrevistados, ao decorrer das entrevistas, quando apresentado o tópico pelo pesquisador os entrevistados entenderam que essas mudanças se dão por naturalidade, sem que fossem o objetivo principal da administração. O fator da separação de interesse entre empresa e família foi o fator mais citado pelos entrevistados, para eles, esse é fruto da profissionalização das empresas e sempre

foi considerado pelos administradores como fundamental para continuidade dos negócios, um dos entrevistados citou a seguinte frase para ilustrar esse tópico:

“As empresas que não souberam se profissionalizar, separar os interesses da família e dos negócios, não tiveram a capacidade de se planejar, reinvestir em novas tecnologias e naturalmente foram ficando para trás, até um momento que ficou inviável a continuidade dos negócios”

Fatores familiares - Grupo B	Citado como fatores principais?	Quantidade de Entrevistados	%
Meio de aumentar o profissionalismo da empresa, pois as dinâmicas familiares de longa data (relacionamentos pessoais e histórico de sentimentos envolvidos) podem influenciar as decisões sobre o negócio.	Sim	2	25%
Forma de diminuir a rivalidade entre as gerações distintas e entre os irmãos que convivem na mesma empresa, pois os conflitos de interesse e as disputas por autoafirmação e poder, causam impactos negativos sobre os negócios.	Não	-	-
Realizar a separação de interesses entre empresa e família através da criação de fóruns para solução de divergências familiares, pois a discussão de assuntos familiares na empresa (e vice-versa) dificulta a necessária separação de papéis e a formalização das decisões tomadas.	Sim	5	63%
Acabar com o nepotismo (favorecimento de parentes) e buscar um ambiente meritocrático, a fim de aumentar a retenção de talentos, pois a promoção automática de pessoas com base no parentesco, bem como a indicação/contratação direta de parentes para ocupar determinados cargos, causam desmotivação, fuga desses talentos e aumento da rivalidade pessoal entre os membros familiares.	Não	-	-

Tabela 6 – Resultado dos fatores familiares – Grupo B

Já os fatores societários (Grupo C), o fator com maior citação foi sobre a utilização de recursos da propriedade para questões particulares, nesse sentido, os entrevistados se expuseram dizendo que era comum, no passado, a empresa utilizar de recursos próprios para a manutenção dos sócios, porém com o crescimento da empresa, necessidade de planejamento e reinvestimento, bem como com a existência de pessoas fora do âmbito familiar participando da

gestão do negócio, esses acontecimentos foram se reduzindo até chegarem em níveis de quase “anulação”, ou seja, os administradores tiveram consciência da necessidade de separação dos interesses, visando primeiramente o crescimento do negócio.

“Nossa maior preocupação foi em distinguir propriedade e sócios, era comum termos esse tipo de conflito, apenas quando se entendeu que a empresa é um órgão independente é que pudemos expandir nossos planejamentos, antes era comum que apenas o sócio ditasse o ritmo do crescimento e investimentos. ”

Fatores como regramentos específicos para entrada e saída de familiares e estabelecer política de dividendos também foram citados como consequência dessa modernização, mas em nenhum momento foi priorizado pelos entrevistados como fator principal.

Fatores societários - Grupo C	Citado como fatores principais?	Quantidade de Entrevistados	%
Meio de criar regras formais entre os sócios, como por exemplo, a compra ou venda de suas participações e mecanismos para resolução de casos de eventuais conflitos de interesse sem solução.	Não	-	-
Estabelecer regramentos específicos para entrada e saída de familiares dos sócios nos quadros societário e administrativo da empresa.	Sim	2	25%
Forma de criar critérios para a utilização de recursos de propriedade da empresa (bens ou pessoas) para questões particulares da família, procurando separar os ativos familiares dos ativos corporativos.	Sim	5	63%
Meio de estabelecer uma política de dividendos (distribuição dos lucros da empresa aos sócios), incluindo a periodicidade dos pagamentos, os percentuais destinados para cada fim dentre outros, pois a falta de critérios gera conflitos entre os familiares que trabalham no negócio.	Sim	1	13%

Tabela 7– Resultado dos fatores societários – Grupo C

Conforme apresentado nos quadros acima, os fatores mais citados como impulsionadores para a implementação de Governança Corporativa nessas empresas foram os fatores empresariais, seguido de fatores societários e então fatores familiares. Foi perceptível ao pesquisador a interpretação de que os entrevistados, seja qual fosse a empresa, sempre tratavam a empresa como uma figura totalmente distinta da família, embora todos admitissem que em qual é que seja a etapa de processo de implementação, os fatores familiares eram

analisados cuidadosamente e sempre colocado em discussão com a administração e demais gestores.

Quando levado o assunto de Governança Corporativa para os gestores, foi apresentado que se tratava não só de processos e estruturas já definidas e estruturadas, também deviam ser levados em consideração as intenções da administração mesmo que não explicitas em implementá-las no futuro, nesse sentido alguns fatores são lembrados pelos entrevistados, dentre os principais:

- a. Criação de Holdings familiares: 03 das 05 empresas entrevistadas já possuem estruturas de holding familiar, essas empresas já se anteciparam, ou vem prevendo as futuras mudanças nos quadros societários, sejam eles pela passagem de bastão ou para criação de futuros conselhos facilitando a forma de administração.
- b. Conselhos de administração: apenas uma empresa das analisadas, já se antecipou na constituição de um Conselho de Administração, esse responsável por discussões das principais atividades da empresa, planejamentos futuros, etc. Porém outras 03 empresas possuem gestores sem correlações com a família do administrador, que são responsáveis pela administração do negócio. Essas empresas realizam reuniões periódicas para discussão dos planejamentos e das principais alterações no plano de negócios da empresa. Essas reuniões muitas vezes são formalizadas e levam em consideração as ponderações de quaisquer que sejam os gestores, visando principalmente a imparcialidade das opiniões.

Ao longo das entrevistas foram realizadas também algumas questões diretas aos entrevistados, essas questões tiveram como objetivo não só identificar os principais fatores que levaram as empresas a se estruturarem, como também avaliar os esforços que vem sendo tomados para que isso ocorra. Também foi avaliada a visão da administração e dos gestores sobre a importância do assunto e sua aplicabilidade para as empresas, as questões foram as seguintes (9 a 12 do questionário semiestruturado):

- No seu entendimento a empresa possui uma estrutura de Governança Corporativa já implantada ou em fase de implantação?
- Você vê como viável e necessário esse tipo de estrutura na empresa?

- Qual é o fator (interno) que você enxerga como impraticável na estrutura atual da empresa, no que diz respeito à implantação de Governança Corporativa?
- Você percebe esforços por parte da administração em melhorar suas atuais estruturas de GC?

Quando feitas essas perguntas, todos os entrevistados, sem exceção, entenderam que as implementações dessas estruturas de Governança Corporativa são fundamentais para a continuidade dos negócios, e veem como viável e necessário que esta seja definida e formalizada, dando assim maior transparência ao processo. Aos fatores julgados como impraticáveis, foi mencionado, por algumas vezes, a criação de conselhos que não necessitem da participação de algum proprietário, como por exemplo, o Conselho Fiscal. Para eles os administradores e gestores ainda não possuem maturidade necessária para “soltarem da mão do negócio” e ainda percebem interesse dos proprietários em participar de discussões mesmo que sejam em níveis menores de poder. Isso mostra a visão dos administradores quanto ao negócio, a qual foi exposta por 03 entrevistados na seguinte frase: *“Os proprietários entendem que para crescer o negócio precisa estar sob seus olhares”*. Essa visão tende a diminuir com o passar do tempo, é natural tendo em vista até mesmo a passagem do bastão para os herdeiros e o crescimento das empresas.

Quanto aos esforços da administração é perceptível dado até mesmo pelo crescimento da empresa nos últimos anos, a profissionalização, o reinvestimento, a abertura de filiais e a aquisições de novas plantas, inclusive em outros estados.

Analisando o modelo tridimensional proposto por Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2006) o qual eles criam uma escala por tipo de eixo (empresarial, familiar, propriedade) é possível escalonar as empresas nesses diferentes níveis. De acordo com a percepção do pesquisador e do conhecimento do setor e das empresas. Abaixo está exposta a quantidade de empresas classificadas em cada nível proposto pela literatura.

		Quantidade de Empresas Analisadas	Empresas nesse estágio
Eixo da Empresa	Início	1	E
	Formalização / Expansão	3	B, C, D
	Maturidade	1	A
Total		5	
Eixo da Família	Jovem Família Empresária	1	E
	Entrega da Empresa	1	C
	Trabalho em Conjunto	2	B, D
	Passagem do Bastão	1	A
Total		5	
Eixo da Propriedade	Proprietário Controlador	5	Todas
	Sociedade entre Irmãos	-	
	Consórcio de Primos	-	
Total		5	

Tabela 8 – Classificação das empresas em níveis de GC

A empresa “A” é a que iniciou com a implementação de Governança Corporativa e a única que está ingressando no estágio de maturidade se comparada às demais.

Única figurante no faixa inicial, tanto no eixo empresarial quanto familiar, é considerada a menor das empresas analisadas, a empresa “E” ainda está em fase de firmação no mercado, embora já possua uma marca conhecida e vem crescendo constantemente nos últimos anos, é identificada como uma “jovem” empresa. Essa empresa já vem assimilando a necessidade de sua profissionalização e crescimento, seus administradores e gestores já possuem essa visão de necessidade e encaram como natural sua evolução futura.

As empresas “B, C e D” são empresas com um enorme potencial de mercado, vem se reinvestindo aos longos dos anos, se profissionalizando e conseqüentemente já possuem um nível de administração profissional altamente qualificado. Embora ainda não possuam estruturas definidas e formalizadas, são as empresas que se diversificaram com a integração dos gestores administrativos nos processos de decisões.

Quando analisado o eixo de propriedade, todas essas empresas ainda estão em sua “primeira geração” embora possuam herdeiros, os mesmos ainda estão em processos sucessórios, sendo treinados internamente para futura passagem de bastão.

5. Conclusões

A governança corporativa é um tema muito recente, e que vem ganhando espaço, cada vez maior, no mundo empresarial e acadêmico. Diversos fatores são apontados como a causa deste fenômeno, dentre eles os escândalos financeiros nos Estados Unidos no início dos anos 2000 e a crise financeira de 2008, onde a ética, a transparência na condução dos negócios e a atuação dos órgãos de governança (principalmente o conselho de administração) foram colocadas em questionamento.

Na empresa familiar, especificamente, a governança corporativa toma um caráter ainda mais complexo, pois envolve as relações de poder, não apenas nas esferas da propriedade e gestão/empresa (como no caso das empresas não familiares), como também na esfera da família. Neste sentido, os relacionamentos e os potenciais conflitos ocorrerão naturalmente nas três esferas citadas, necessitando de mecanismos adequados de governança corporativa para sua solução, definindo assim, as regras de atuação dos familiares nessas três esferas.

A empresa familiar de capital aberto possui algumas obrigações legais, como a constituição do conselho de administração e da diretoria executiva, por exemplo. A Lei das sociedades por ações (Lei das S.A), inclusive faz recomendações sobre a composição e funcionamento dos conselhos. Mas fora o caráter legal, o que leva uma empresa de capital fechado a implantar mecanismos de governança corporativa? Quais as principais motivações sob o ponto de vista e percepção dos públicos de interesse da empresa familiar? Essas e outras perguntas foram consolidadas na pergunta de pesquisa, que teve como objetivo geral identificar as condições que impulsionam a empresa familiar de capital fechado a implantar as modernas estruturas de governança corporativa.

Como se pôde observar, o presente estudo, procurou trabalhar com três grupos de pressupostos, identificados no método de pesquisa como Grupo de fatores empresariais (A), Grupo de fatores familiares (B) e grupo de fatores societários (C), como impulsionadores do desenvolvimento da governança corporativa.

Os resultados mostraram que os fatores empresariais foram os citados como principais impactos perceptíveis nas empresas analisadas, seguido de fatores familiares e então societários. Os entrevistados entendem que o processo de constituição e formalização de estruturas de Governança Corporativa se darão de forma natural e que ainda há certa restrição da administração e dos proprietários em criar ferramentas de gestão, sem que haja a necessidade

de intermediação direta do proprietário. Essa é uma questão cultural do setor, uma vez que conforme apresentado nas análises, as empresas ainda estão em sua primeira geração familiar, ou seja, na medida que futuras gerações forem inseridas nos processos de administração e com o crescimento que as empresas esperam para os próximos períodos, será cada vez mais comum que os gestores tomem algumas decisões em prol da empresa, com isso será natural o interesse da administração em criar ferramentas para análise e condução desse processo.

A maturidade empresarial das empresas analisadas é visível em seus constantes crescimentos, isto traz constantes aperfeiçoamentos na forma de gestão dessas empresas, o que torna praticável a criação de modelos próprios de Governança. Os entrevistados deram total reconhecimento ao assunto, o que indica a preocupação da administração em aperfeiçoar esse tópico em sua gestão.

Ainda dentro das conclusões da pesquisa, os órgãos e os mecanismos de governança existentes nas esferas Família e Propriedade, como o Conselho de família, Conselho de Administração e Acordo entre os sócios, ganham destaque como principais necessidades de serem implantados, até mesmo para melhor definir esse processo de crescimento, porém, os entrevistados não acreditam que esses devam ser impostos e sim devam acontecer com o passar do tempo, assim que a administração tomar maturidade no assunto.

Em específico, foi citada nas entrevistas, a figura do Conselho de Administração, como maior destaque. Conforme comentado no referencial teórico, em função da estrutura de propriedade no Brasil e nos demais países da América do Sul, ser muito concentrada, com a presença de um grande sócio/acionista ou família controladora, a atuação do conselho de administração deve ser voltada para interromper as ações auto interessadas do controlador, ou seja, deliberar sobre as questões do negócio que expressem os interesses de todos os sócios. Na empresa familiar, este aspecto ganha uma conotação ainda maior, uma vez que as decisões estratégicas e de investimento do conselho de administração, podem afetar diretamente sócios e familiares, tendo ligação com os eventuais conflitos nestas esferas de poder (propriedade e família, respectivamente).

Ao longo das entrevistas, também foi citada a grande participação de empresas externas como consultoras no desenvolvimento do negócio, o que levou o pesquisador a expandir sua análise desse assunto. Esse ponto, fez com o que fosse percebido, o interesse da administração em criar futuros conselhos consultivos, conforme rege a literatura, inclusive esse tomou maior destaque e necessidade do que a própria criação do conselho fiscal. O conselho consultivo é um órgão não deliberativo que tem como função assessorar a direção da empresa por meio de

sugestões e recomendações, ou seja, ao contrário do conselho de administração, o conselho consultivo não delibera, não vota, não tem caráter legal, ele simplesmente recomenda, sugere. Entretanto, o ganho de experiência para os familiares e funcionários e a oxigenação com novas ideias para a tomada de decisões estratégicas do negócio, são indiscutivelmente os principais benefícios do Conselho Consultivo.

Todas as empresas entrevistadas embora não possuam conselhos fiscais devidamente formalizados, possuem empresas externas os quais os orientam em decisões de cunho fiscal, essa peculiaridade também é trazida quando discussões de temas mais amplos no qual uma opinião externa, seja de um consultor contábil, fiscal ou jurídico é sempre levado em consideração e discutido com todos os responsáveis pela administração do negócio,

Por fim, com base na experiência do mestrando, bem como nos resultados expostos por essa pesquisa, pode-se concluir que o termo Governança Corporativa no setor cerâmico ainda é muito recente, essas empresas vieram de um crescimento ascendente nos últimos anos, passando de pequenas e médias empresas para grandes empresas. Contudo, ainda são consideradas empresas jovens em níveis de Governança Corporativa.

Os proprietários e administradores dessas empresas ainda possuem a opinião de que para crescer a empresa precisa estar “sob seus olhares”, o que implica em dificuldade de implementação de modernas estruturas de Governança Corporativa. Essa forma de pensar vem mudando a cada período que passa isso é visível no crescimento constante das empresas, suas estruturas de profissionalização e suas decisões já tomadas por grande parte dessas empresas, visando proteger seu patrimônio, preocupações com processos sucessórios, etc.

O tema pesquisado ainda será muito discutido nessas e em outras empresas do setor. Ao que se pôde verificar, empresas com estruturas profissionalizadas, preocupadas com reinvestimento e empenhadas em sua continuidade terão maior poder de disputa de mercado, neste setor no futuro, fato este que atualmente ocorre. Esta disputa aliada aos seus crescimentos, passagem de bastão para próximas gerações, abertura de filiais em outras localidades, fará com que, cada vez mais, sejam modernizadas suas estruturas de administração e conseqüentemente de Governança Corporativa. A “naturalidade” com que os administradores e gestores expuseram em suas visões sobre como essa mudança se dará, na visão do pesquisador nada mais é do que a adaptação ao mercado futuro.

Referências

- ALMEIDA, Moisés A.; SANTOS, Josete F. dos; FERREIRA, L. F. V. M; TORRES, F. J. V. Evolução da qualidade das práticas de governança corporativa: um estudo das empresas brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v.14, n.05, art.8, p. 907-924, set/out. 2010.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. *Governança Corporativa*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ANDRADE, Adriana.; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 2. ed. São Paulo:Atlas,2006.
- COLLIS, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Bookman.
- DEL VIGNA, Marcelo. A governança no Brasil vai bem, obrigado. *Revista RI: relações com investidores*. Rio de Janeiro, p. 10, jul 2004.
- EISENHARDT, Kathleen M. *Agency theory: an assessment and review*. *Academy of management review*, v.14, n.1, p.57-74, 1989.
- ESTOL, Kátia Maria Felipe; FERREIRA, Maria Cristina. “O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira”. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, v.10, n.4, out./nov./dez. 2006.
- FERREIRA. B. W. *Projeto de Pesquisa: análise de conteúdo*. Rio Grande do Sul: PLC. 2003.
- GARCIA, Volnei Pereira. *Desenvolvimento das famílias empresárias*. São Paulo, Qualitymark, 2001.
- GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M.; LANSBERG, Ivan. *De geração para geração ciclos de vida das empresas familiares*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- GONÇALVES, José Sérgio Rocha de Castro. As empresas familiares no Brasil. *RAE – Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, v.40, n.1, jan./mar..2000
- HITT, Michael; IRELAND, T. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2005.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 4ª ed. 2009. Disponível em www.ibgc.org.br.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança corporativa. *Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil*. São Paulo: Saint Paul editora, 2006.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Uma década de governança: história do IBGC, marcos da governança e lições da experiência. São Paulo: Saint Paul, 2006.

JENSEN, Michael C., MECKLING, William H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Econômicas*, v. 3, p. 305-360, oct. 1976.

LAMB, R. Conflitos e teoria da agência: uma visão financeira. 16º ENANPAD, Canela (RS), Anais... 1992.

OKIMURA, Rodrigo T.; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; ROCHA, Keyler Carvalho. Estrutura de propriedade e desempenho corporativo no Brasil. *RAC eletrônica*, v.1, n.1, Jan/Abr 2007.

POUND, J. The promise of the governed corporation. *Harvard Business Review*, p.89-98, mar./abr. 1995.

RAUPP, F. M. BEUREN, Ilse Maria. Caracterização da Pesquisa em Contabilidade. In. BEUREN, Ilse Maria (Org). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*, 2.

SHLEIFER, Andrei. VISHNY, Robert. A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, v. 52, n.2, p.737-783, jun. 1997.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli Da. *Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil*. São Paulo: Saint Paul, 2005.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; BARROS, L. A. B de C.; FAMÁ, Rubens. Estrutura de governança e desempenho financeiro nas companhias abertas brasileiras: um estudo empírico. *Caderno de pesquisas em Administração*. São Paulo, v.10, n.1, jan/mar. 2003.

SONNENFELD, Jeffrey A. What makes great boards great. *Harvard Business Review*, v.80 n.9, p.106-113, sep 2002.

TRICKER, Bob. *Corporate governance: principles, policies and practices*. Oxford: Oxford University Press, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de Pesquisa em administração*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YOSHIKAWA, Toru; RASHEED, Abdul A. Convergence of corporate governance: critical review and future directions. *Corporate Governance: An International review*, v.17, n.3, p.388-404, May 2009.

ZINGALES, Luigi. Corporate governance. In: NEWMAN, Peter (Ed.) *The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*. Nova York: Macmillan, 1998.

Anexo I

Roteiro de entrevista

- 1) Dados do entrevistado (Família, colaborador ou proprietário)?
- 2) O desejo de perpetuar o negócio (continuidade), principalmente após a saída de pessoas chave das atividades executivas, bem como captar recursos financeiros de credores e acionistas (proprietários) são dois fatores que motivam as empresas familiares a implantarem práticas de governança corporativa. Em sua opinião, esses dois fatores citados impulsionaram a empresa a implantar estruturas de governança corporativa na instituição?
- 3) Outro fator que motivam as empresas familiares a implantarem as práticas de governança corporativa é aumentar o profissionalismo da empresa, pois as dinâmicas familiares de longa data podem influenciar as decisões sobre negócios, de forma a diminuir a rivalidade entre gerações distintas. Em sua opinião, você acredita que esse fator impulsionou ou impulsionaria a empresa a implantar estrutura de governança corporativa?
- 4) Mitigar os conflitos de interesse entre os sócios, dentre eles criar regimentos específicos para entrada e saída de familiares nos quadros societários e administrativos da empresa ou até mesmo regras entre os sócios, como por exemplo, compra ou venda de suas participações. Em sua opinião, você acredita que esse fator impulsionou ou impulsionaria a empresa a implantar estrutura de governança corporativa?
- 5) Em sua opinião a condução do processo de sucessão sem perder as experiências acumuladas dos controladores, envolvendo problemas sucessórios, ou seja, a substituição de lideranças ou a saúde de pessoas chaves das atividades executiva da empresa são ou seriam impulsionadores para a implantação de estruturas de governança corporativa na empresa?
- 6) Criar critérios para a utilização de recursos de propriedade da empresa (bens ou pessoas) para questões particulares da família, é um fator na sua opinião que impulsionam empresas a implantar estruturas de governança corporativa?
- 7) Ainda de acordo com pesquisas acadêmicas, outro fator que motiva as empresas familiares a implantarem as práticas de GC é: meio de implementar o planejamento estratégico definido, ou seja, como forma de viabilizar o plano de expansão das atividades.

- 8) Acabar com o nepotismo (favorecimento de parentes), buscar ambiente meritocrático a fim de aumentar a retenção de talentos foram fatores que impulsionaram a empresa a implantar estruturas de governança corporativa?
- 9) No seu entendimento a empresa possui uma estrutura de Governança Corporativa já implantada ou em fase de implantação?
- 10) Você vê como viável e necessária esse tipo de estrutura na empresa?
- 11) Qual é o fator (interno) que você enxerga como impraticável na estrutura atual da empresa no que diz respeito a implantação de Governança Corporativa.
- 12) Você percebe esforços por parte da administração em melhorar suas atuais estruturas de GC?

Anexo II

E-mail encaminhamento da entrevista

Primeiramente gostaria de me apresentar, sou mestrando em controladoria pela Universidade Presbiteriana Mackenzie/ SP. Estou desenvolvendo uma pesquisa para o mestrado sobre Governança Corporativa em empresas com cultura familiar do setor cerâmico, tendo como principal objetivo identificar os fatores que impulsionam uma empresa com cultura familiar a implantar modernas práticas de Governança Corporativa.

Para essa pesquisa, serão entrevistados familiares, proprietários e gestores sem ligação com a família. A entrevista tem duração média de 30 minutos, sendo realizada pessoalmente.

Peço a sua ajuda no sentido de conceder alguns minutos do seu tempo, da sua experiência e paciência, pois sua colaboração é essencial para conclusão dessa pesquisa.

Ressalto que as informações fornecidas não serão divulgadas com o nome da empresa e/ou entrevistado.

Agradeço a colaboração e compreensão.

Jefferson Lyra Saltorato