

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**FRANCIANE CASTRO COIMBRA**

**IMPLANTAÇÃO E CONTROLE DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: Um estudo de caso no Grupo  
Magnólia**

São Luís

2019

**FRANCIANE CASTRO COIMBRA**

**IMPLANTAÇÃO E CONTROLE DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: Um estudo de caso no Grupo**

Magnólia

Artigo apresentado ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Amanda F. Aboud de Andrade

São Luís

2019

Coimbra, Franciane Castro.

Implantação e controle dos mecanismos de governança corporativa em empresas familiares: Um estudo de caso no Grupo Magnólia / Franciane Castro Coimbra. – 2019.

31 f.

Orientador(a): Amanda F. Aboud de Andrade  
Monografia (Graduação) - Curso de Administração,  
Universidade Federal do Maranhão, 2019.

1. Governança corporativa. 2. Empresa familiar. 3. Gestão. I. Andrade, Amanda F. Aboud de. II. Implantação e controle dos mecanismos de governança corporativa em empresas familiares: Um estudo de caso no Grupo Magnólia.

**FRANCIANE CASTRO COIMBRA**

**IMPLANTAÇÃO E CONTROLE DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA  
CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: Um estudo de caso no Grupo  
Magnólia**

Artigo apresentado ao Curso Superior de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 01/07/2019.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Amanda F. Aboud de Andrade (orientadora)

Me. em Administração

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Mayana Virginia Viégas Lima

Dr. em Administração

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Sérgio Sampaio Cutrim

Dr. em Engenharia Naval e Oceania

Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho a Deus, por tudo que me permitiu viver durante os quatro anos nesta Universidade.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ser o princípio e o fim de tudo. Conforme diz a Sua Palavra, todas as coisas foram feitas por meio dele, e sem Ele nada do que foi feito se fez.

Aos meus pais por me incentivarem a lutar pelos meus sonhos com os pés fixos no chão. Vocês são a razão de todo o meu esforço. Obrigada por me indicarem sempre o melhor caminho.

Aos meus avós maternos por serem o meu exemplo de luta, persistência e coragem. Aos meus avós paternos por todo o cuidado e por me ajudarem a valorizar as coisas simples da vida.

À toda minha família pelo apoio, respeito e carinho. Por estarem sempre presentes para compartilhar momentos bons e sempre dispostos a ajudar nos momentos ruins.

A todos os meus professores por tudo que me ensinaram. Em especial à minha orientadora e professora Amanda Aboud por todas as experiências que me proporcionou através do Grupo de Estudos em Planejamento e Gestão de Pessoas (GEP), principalmente pelos estudos com empresas familiares e pequenos negócios. Obrigada por toda a orientação, assistência e apoio durante o Trabalho de Conclusão de Curso.

A todos os meus amigos e amigas. Vocês são o tesouro que encontrei nesta vida. Em especial à Mateus Góes e Victor Oliveira por compartilharem comigo quatro anos de muito aprendizado, conquistas e desafios. Admiro vocês por serem quem são e por quem somos juntos.

À toda equipe do Grupo Magnólia por serem família. Em especial à Fernanda Oliveira, Maria Jaerly Rolim e Magnólia Rolim por todo o apoio e auxílio durante essa jornada de conclusão. Obrigada por acreditarem em mim e no meu trabalho.

“Para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia, teve que tomar uma atitude de coragem”.

Peter Drucker

# IMPLANTAÇÃO E CONTROLE DOS MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: Um estudo de caso no Grupo Magnólia

Franciane Castro Coimbra\*  
Amanda F. Aboud de Andrade†

**Resumo:** Devido à grande importância e participação das empresas familiares na economia dos países, faz-se necessário investigar as peculiaridades da gestão destes negócios. As empresas familiares têm manifestado interesse em aderir modelos de gestão modernos e capazes de corresponder às suas expectativas de crescimento e desenvolvimento. Buscou-se neste trabalho compreender de que forma a implantação e controle do sistema de governança corporativa pode ajudá-las na superação dos desafios da empresa. O estudo evidencia os motivos que levaram a empresa familiar a implantar governança corporativa, explora as metodologias de implantação e controle utilizadas e analisa os resultados que a organização obteve ao longo do processo. Para alcançar este objetivo, utilizou-se a pesquisa exploratória de caráter qualitativo, por meio do método de estudo de caso único. A investigação foi realizada no Grupo Magnólia, empresa familiar com quarenta anos de mercado. Para coletar os dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada com duas gestoras da organização. Os resultados mostraram que o sistema de governança corporativa é eficiente para estruturar a gestão da empresa familiar desde que implantado e controlado de maneira que respeite os valores da organização. A prática dos princípios de governança conduziu a empresa na obtenção de qualidade nas informações gerenciais, geração de valor, maior assertividade na tomada de decisão, gestão participativa e alinhamento de interesses entre todas as partes envolvidas.

**Palavras-chave:** Governança corporativa. Empresa familiar. Gestão.

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares no Brasil representam 95% das empresas brasileiras (LEITE, 2017). Dados do SEBRAE e IBGE apontam que elas são responsáveis por gerar 65% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e empregar 75% da força de trabalho, (JORNAL, 2018).

Apesar de sua importância para a economia, 70% das empresas familiares não resistem à morte do fundador (SOARES; MACHADO; MAROCCO, 2006). Os conflitos entre os interesses da família e da empresa, a falta de organização no orçamento, a incapacidade de se ajustar às mudanças no mercado e a prevalência do nepotismo são as principais fragilidades e justificativas de falência das organizações familiares, (LEITE, 2017).

Com o objetivo de resistir às mudanças de mercado e aumentar as chances de continuidade da empresa, a Governança Corporativa surge como alternativa para obtenção de informações mais seguras visando maior assertividade na tomada de decisão. Além disso, atua na mitigação ou eliminação de conflitos de interesses entre os membros da família, superando desafios e favorecendo a longevidade do negócio, (IBGC, 2019).

Diante do exposto acima, pergunta-se: De que maneira os mecanismos de governança corporativa podem ser implantados e controlados a fim de que sejam capazes de contribuir para o desenvolvimento da empresa?

O objetivo geral deste artigo é compreender o motivo pelo qual uma empresa familiar implanta governança corporativa, como realiza o controle dos seus mecanismos e quais os resultados que obtém ao longo deste processo. A fim de responder ao objetivo geral, os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Explorar as metodologias de implantação e controle de governança corporativa;

---

\* Aluna do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 01/07/2019, na cidade de São Luís/MA. Endereço eletrônico para contato: [francianecoimbra@gmail.com];

† Professor(a) Orientador(a). Dr. em Administração. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico para contato: [amandafa85@gmail.com]



- b) Compreender como é feito o controle dos mecanismos de governança corporativa na empresa em estudo;
- c) Analisar quais sejam os resultados da implantação de governança corporativa na empresa familiar estudada.

Para realização deste estudo, realizou-se uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa por meio do método estudo de caso. Este artigo foi estruturado em cinco capítulos:

O primeiro, composto pela introdução, discorre sobre a relevância do estudo da governança corporativa em empresas familiares, o problema de pesquisa e os objetivos. O segundo abrange o referencial teórico sobre o tema, norteando as questões que o trabalho se propõe a responder. O terceiro descreve a metodologia utilizada, o tipo de pesquisa, métodos e técnicas de coleta de dados. O quarto capítulo apresenta a análise dos dados obtidos através do estudo de caso. O quinto apresenta os resultados obtidos e as considerações finais levando em consideração os objetivos do trabalho e o referencial teórico.

## **2 GOVERNANÇA CORPORATIVA**

A governança corporativa surgiu na década de 1980 nos Estados Unidos, a partir do movimento de acionistas e investidores insatisfeitos com o abuso de diretores que administravam as empresas de maneira irregular, declarando não ter conhecimento sobre deturpações e erros nos balanços e relatórios financeiros em detrimento dos direitos dos acionistas, (SILVEIRA, 2015).

O tema começou a ganhar notoriedade através dos escândalos financeiros da época. O caso Texaco, em 1984, foi um dos mais importantes acontecimentos e contribuiu para o avanço do movimento. Segundo Carlsson (2001, apud SERAFIM, 2010), os dirigentes da petroleira tomaram posse de uma regra legal americana para recomprar ações da companhia a um preço superior ao de mercado a fim de evitar a aquisição de ações por um acionista minoritário específico considerado uma ameaça à posição corporativa de executivos, causando prejuízos enormes aos acionistas da Texaco.

Até então, os mecanismos de controle utilizados eram ineficientes e incapazes de assegurar os direitos dos investidores. Em vista disso, houve uma intensificação nos estudos e pesquisas acerca do tema que resultaram em mudanças na legislação, criação de práticas de gestão com maior grau de eficiência e aumento na cobrança e fiscalização dos administradores e no modo como conduziam os negócios abrindo espaço para o avanço e aplicação dos conceitos de Governança Corporativa.

A Teoria de Agência criada por Jensen e Meckling com o objetivo de analisar a distribuição de poder nas empresas representa um marco na história da governança corporativa. A teoria prevê que nem sempre acionistas e gestores entrarão em consenso, como resultado, haverá um desalinhamento entre ambos, denominado conflito de agência em que um tenta tirar vantagens do outro em uma mesma situação, (SILVEIRA, 2015).

Em 1990, a governança corporativa surgiu no cenário brasileiro com o objetivo de modernizar os processos e a gestão, ou seja, desenvolver as organizações a fim de que fossem inseridas no mercado a nível global. No ano de 1995, a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização dedicada à promoção de governança corporativa no Brasil, foi um importante acontecimento na história da governança no país, (SILVEIRA, 2015).

A Lei Sarbanes-Oxley (SOX) foi referência para o movimento de governança no mundo e para a história das organizações modernas. Sancionada em 2002 nos Estados Unidos, manifestou-se com o propósito de proteger investidores e todas as partes envolvidas (stakeholders) das fraudes e erros comuns nos relatórios empresariais daquela época. A SOX vem favorecer a governança corporativa e a prestação de contas, visto que, as boas práticas e a

ética nos negócios que antes eram requintes de pequena parte das empresas agora passam a ser diretrizes de normas e condutas, (SILVEIRA, 2015).

A governança corporativa surge com uma proposta de alinhar os interesses entre todas as partes envolvidas com a organização, sendo capaz de promover a segurança e garantia dos direitos das empresas e de seus acionistas.

Figura 1 - Principais definições de Governança Corporativa



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com Ricca e Saad (2012), a governança corporativa está calcada em um conjunto de práticas, disciplinas e instrumentos que regulam relacionamentos entre as todas partes envolvidas.

As empresas que adotam as boas práticas de Governança Corporativa seguem seus princípios. De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015), são quatro os princípios básicos de Governança Corporativa: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.

O princípio da Transparência favorece a boa comunicação interna e externa. Defende que decisões, processos e toda informação que possa ser relevante às partes interessadas deve ser compartilhada de maneira clara e espontânea. Não há manipulação de dados e não deve ser resultado apenas da obrigação, mas sim da necessidade de gerar um clima de confiança capaz de criar valor à organização (IBGC, 2015). Segundo Leal (2007), quanto maior a transparência, maior o valor da firma.

O princípio da Equidade defende que todas as partes interessadas devem ser tratadas de forma justa e igualitária. Não deve haver espaço para atitudes ou políticas discriminatórias sob qualquer justificativa e os direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas dos stakeholders devem ser levados em consideração (IBGC, 2015).

A Prestação de Contas é o princípio que assegura aos stakeholders que todos os recursos financeiros devem ser devidamente esclarecidos por quem os administra. Deve estar presente onde quer que haja uma relação entre duas pessoas. Sendo assim, dirigentes e administradores devem assumir as consequências de seus atos e responder por possíveis omissões e/ou deturpações, (RICCA e SAAD, 2012).

O princípio da Responsabilidade Corporativa defende que os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações. Os negócios devem ser

conduzidos para serem duradouros, considerando que decisões que possam causar impactos negativos na sociedade ou no meio devem ser evitadas (IBGC, 2015).

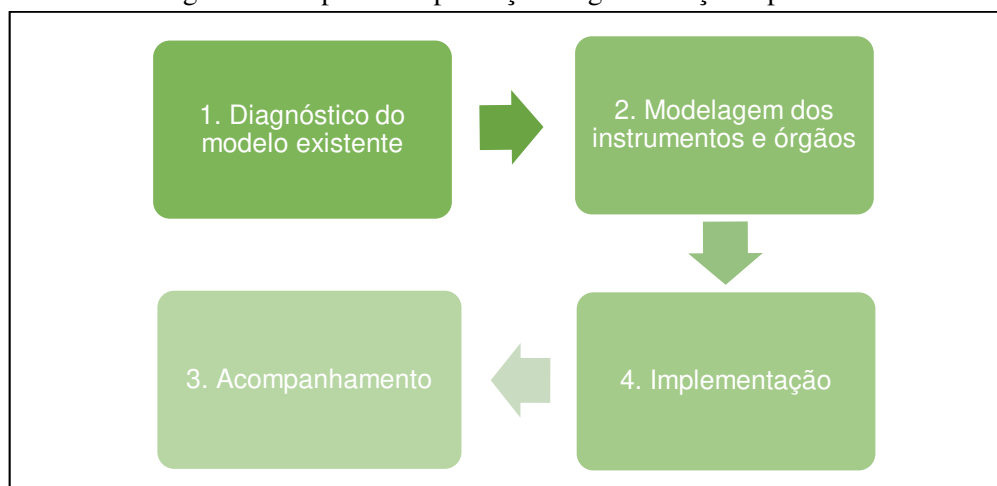
As boas práticas de governança corporativa ajudam a definir de maneira clara a hierarquia da organização e a estabelecer os papéis de gestão. Todas as regras e princípios da governança quando bem implantados, aplicados e mensurados ajudam a viabilizar a continuidade do negócio.

## 2.1 Implantação dos mecanismos de governança corporativa

Leite (2017) afirma que muitas empresas estão adotando governança corporativa, porque perceberam as vantagens de possuir o controle de gestão e a facilidade de administração. O autor considera importante que as empresas estejam preparadas para obter os benefícios do sistema de governança corporativa.

Por esta razão, o processo de implantação é fundamental para o bom êxito das boas práticas de governança. Eduardo Valério, diretor-presidente da empresa JValério, desenvolveu e testou um método de implantação baseado nas metodologias de governança existentes composto por quatro etapas, (JVALERIO, 2016).

Figura 2 - Etapas de implantação de governança corporativa



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

### 1. Diagnóstico do modelo de governança existente:

O objetivo desta etapa é identificar com clareza qual é o atual momento e quais são as aspirações dos proprietários da empresa com relação ao futuro da organização. O diagnóstico auxilia na identificação de quais serão as ênfases a serem dadas nos instrumentos e órgãos de governança que serão propostos e construídos na sequência.

### 2. Modelagem dos instrumentos e órgãos de governança:

Com base neste diagnóstico completo, a etapa seguinte passa a ser modelagem dos instrumentos. O autor explica que com todas as informações da etapa inicial já há condição de entender qual é o grau de maturidade da governança de cada organização. O grau de maturidade fornece um valioso subsídio para que sejam elaborados os instrumentos que serão objeto da validação dos sócios e familiares para se tornar a base da governança daquela empresa.

### 3. Implementação:

Após o diagnóstico e a modelagem dos instrumentos e órgãos de governança, é o momento de aplicar tudo o que foi planejado. É preciso constituir os órgãos e instrumentos de governança. Não necessariamente todos ao mesmo tempo porque isso varia muito conforme a

maturidade, o momento e tamanho de cada empresa, mas esses órgãos serão os guardiões da implantação do processo de governança.

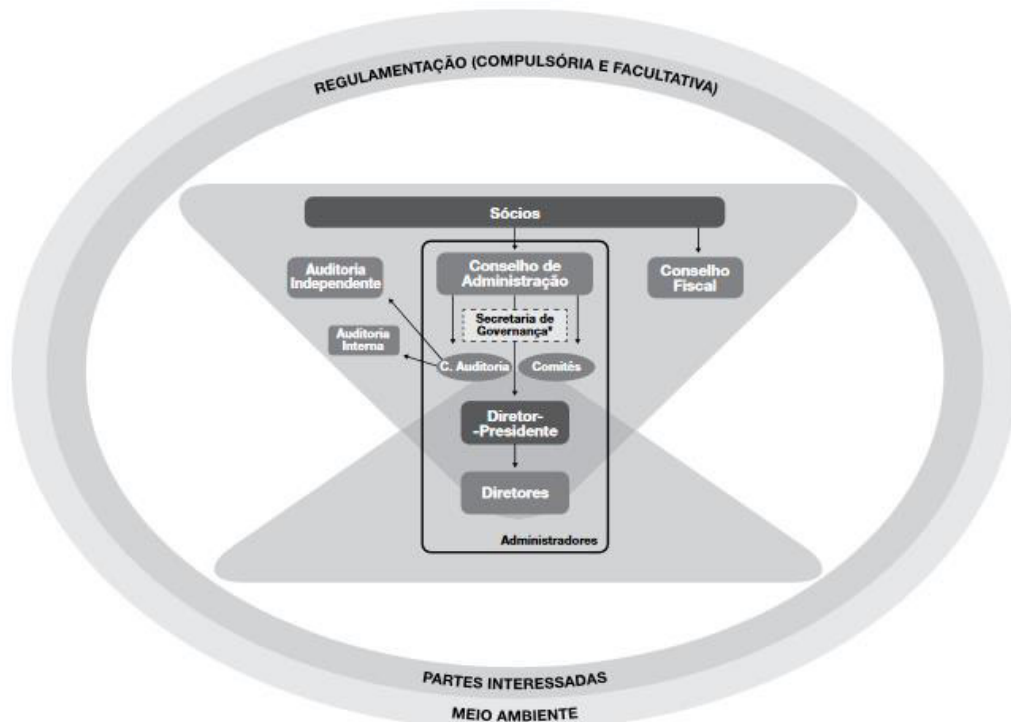
#### 4. Etapas de acompanhamento:

A etapa de acompanhamento tem como objetivo garantir que os instrumentos e órgãos implantados desempenhem o seu papel adequadamente após a sua implementação. O acompanhamento dos processos é fundamental para que as empresas não venham a sucumbir nas primeiras dificuldades.

De acordo com Silveira (2015), um bom modelo de governança, ou seja, uma infraestrutura composta por órgãos, áreas e regras são fundamentais para a criação de um sistema efetivo dentro da organização.

O Código das Melhores Prática de Governança Corporativa elaborado em sua quinta edição pelo (IBGC, 2015), apresenta a governança corporativa sistematizada em cinco elementos principais.

Figura 3 - Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa



Fonte: IBGC, 2015

#### a) Sócios:

Segundo Silveira (2015), a assembleia de acionistas ou reunião de sócios é a instância decisória máxima das companhias. Tem poder para decidir sobre todos os negócios relativos ao seu objeto, bem como para tomar as resoluções que julgar convenientes para sua proteção.

O autor afirma que dentro das boas práticas de governança, o principal desafio é tornar a assembleia de acionistas um evento "vivo" com participação ativa de todos os sócios. E a reunião de sócios um momento de reflexão organizacional com potencial para agregar valor à organização.

#### b) Conselho de Administração:

O Conselho de Administração é o órgão central da Governança Corporativa. É o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização. Além de decidir os rumos estratégicos do negócio,

compete ao conselho de administração, conforme o melhor interesse da organização, monitorar a diretoria, atuando como elo entre esta e os sócios (IBGC, 2015).

Silveira (2015) afirma que é essencial que o conselho se dedique às atividades de controle e contribua de maneira ativa para melhorar o desempenho do negócio, por meio da tomada de decisões estratégicas e da aprovação e acompanhamento das políticas corporativas.

O conselho de administração é o elo entre os sócios e a diretoria, responsável por manter o equilíbrio entre a gestão e as demais partes interessadas. É o órgão do sistema de governança corporativa que participa das deliberações que traçam o rumo das empresas.

c) Diretoria:

A diretoria é o órgão responsável pela gestão da organização, cujo principal objetivo é fazer com que a organização cumpra seu objeto e sua função social. Ela executa a estratégia e as diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração, administra os ativos da organização e conduz seus negócios (IBGC, 2015).

Silveira (2015), afirma que a diretoria tem como missão comandar as operações diárias da empresa visando assegurar sua perenidade e alcançar os objetivos estratégicos definidos pelo conselho de administração.

A diretoria deve assegurar que a organização como um todo esteja em total conformidade com as leis e políticas internas a que está submetida.

d) Órgãos de fiscalização e controle:

De acordo com Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015) o comitê de auditoria, o conselho fiscal, a auditoria independente e a auditoria interna integram o sistema de governança corporativa no sentido de contribuir para a qualidade das informações e garantia do cumprimento das normas e regras vigentes através da fiscalização e controle, de forma que:

O comitê de auditoria é o órgão relevante de assessoramento ao conselho de administração, para auxiliá-lo no controle sobre a qualidade de demonstrações financeiras e controles internos, visando a confiabilidade e integridade das informações para proteger a organização e todas as partes interessadas.

O conselho fiscal representa um mecanismo de fiscalização independente dos administradores para reporte aos sócios, instalado por decisão da assembleia geral, cujo objetivo é preservar o valor da organização. Os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual, apesar do caráter colegiado do órgão.

A atribuição principal da auditoria independente é emitir, observadas as disposições aplicáveis, opinião sobre se as demonstrações financeiras preparadas pela administração representam adequadamente, em todos os seus aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da organização.

A auditoria interna tem a responsabilidade de monitorar, avaliar e realizar recomendações visando a aperfeiçoar os controles internos e as normas e procedimentos estabelecidos pelos administradores.

e) Conduta de conflito de interesses:

O código de conduta tem por finalidade principal promover princípios éticos e refletir a identidade e a cultura organizacionais, fundamentado em responsabilidade, respeito, ética e considerações de ordem social e ambiental. A criação e o cumprimento de um código de conduta elevam o nível de confiança interno e externo na organização.

Os conselheiros, assim como os executivos, têm dever de lealdade com a organização e não apenas com o sócio ou grupo de sócios que os indicaram ou elegeram. Há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da organização (IBGC, 2015).

Silveira (2015), alerta para a necessidade de controle dos instrumentos e órgãos de governança quando afirma que as áreas de controle são um elemento essencial a fim de evitar surpresas negativas e ajudar a promover um bom governo das organizações. Desenvolver uma infraestrutura adequada de controles é um processo oneroso, porém fundamental à toda empresa que busca continuidade e crescimento.

## 2.2 Controle dos mecanismos de governança corporativa

O controle dos mecanismos é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento das boas práticas de governança corporativa. É útil para fomentar a eficácia organizacional com foco em tomadas de decisão acertadas e em garantir a segurança de todas as partes (NASCIMENTO; BIANCHI; TERRA, 2007). Através dele, é possível mensurar e avaliar:

- a) A eficácia de suas ações de governança a curto, médio e longo prazo;
- b) A necessidade de implementação de melhorias nos processos de gestão;

A utilização de instrumentos de avaliação e controle é válida porque viabiliza uma autoavaliação clara e objetiva acerca das práticas de governança. Afinal, é através do controle e avaliação de suas ações que a empresa saberá se possui ou não boa governança.

Silveira (2015), afirma que os controles internos devem possuir estes cinco componentes relacionados entre si:

- a) Ambiente de controle: Conjunto de padrões, processos e estruturas que servem de base para a implantação dos controles internos na organização;
- b) Avaliação de riscos: Processo dinâmico e iterativo para identificação e avaliação dos principais riscos do negócio a fim de alcançar os objetivos organizacionais;
- c) Atividades de controle: Ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que contribuem para assegurar que as diretrizes das lideranças para mitigação dos riscos são implantadas adequadamente;
- d) Informação e comunicação: A informação tempestiva e de qualidade é necessária para monitorar o funcionamento dos outros componentes da estrutura de controles internos. E a comunicação constitui o processo contínuo e sistemático de obter, fornecer e compartilhar toda informação necessária, tanto para o público interno quanto para o público externo;
- e) Monitoramento: Consiste em avaliações contínuas ou periódicas e pontuais dos componentes de estrutura e controles internos.

Com o objetivo de orientar as organizações para que desenvolvam um exercício interno de reflexão e aprimoramento de sua governança, o Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE), referência no país no tema do investimento social privado elaborou um instrumento que permite avaliar o grau de desenvolvimento de governança corporativa.

Quadro 1: Indicadores GIFE de Governança

Eixo	Componente	Indicador	
Conselho deliberativo	Existência do conselho deliberativo	Há um conselho deliberativo formalmente instituído	
	Número de conselheiros	O número de conselheiros varia entre 5 e 11	
	Diversidade	Há presença de mulheres no conselho deliberativo	
		A composição do conselho deliberativo tem a diversidade necessária para assegurar a realização da missão da sua organização	
	Pluralidade de qualificações e perfis	Os conselheiros, em seu conjunto, possuem uma multiplicidade de formações ou experiências necessárias para o cumprimento do seu papel na organização	
Independência dos conselheiros	Há pelo menos 20% de conselheiros independentes		

Eixo	Componente	Indicador
	Mandato e eleição	Existem regras claras e publicizadas internamente sobre o processo de escolha dos conselheiros
		O prazo de mandato é de no mínimo 2 anos e no máximo 4 anos
		Pode haver renovação de mandato, respeitando o período máximo de 8 anos de permanência no conselho deliberativo
		Há um processo ou política estabelecido que vise evitar a descontinuidade do conselho deliberativo diante da troca de conselheiros
	Reuniões	O conselho deliberativo se reúne pelo menos duas vezes ao ano, e tem periodicidade definida
		Os conselheiros recebem material adequado e em tempo hábil para assegurar participação efetiva nas reuniões
		Há elaboração de ata das reuniões do conselho deliberativo e estas são publicizadas internamente
Assiduidade dos conselheiros	75% dos membros do conselho deliberativo participam de pelo menos 75% das reuniões realizadas anualmente	
Avaliação do conselho deliberativo e conselheiros	Há avaliação periódica do conselho deliberativo ou dos conselheiros	
Controle e supervisão financeiros e econômicos	Conselho fiscal	Há conselho fiscal estabelecido
		Os conselheiros fiscais têm formação ou experiência que permita o acompanhamento da execução financeira
		O conselho fiscal é independente do conselho deliberativo e da gestão executiva
	Prestação de contas financeira e econômica	A organização mantém registro adequado de suas atividades financeiras e econômicas
		As demonstrações contábeis são analisadas pelo conselho fiscal e aprovadas pelo conselho deliberativo e/ou assembleia geral (no caso das associações)
		As demonstrações contábeis são auditadas por organização independente contratada pelo conselho deliberativo
Estratégia e gestão	Missão	A missão da organização está contemplada pelo objeto social da organização estabelecido no estatuto
	Planejamento estratégico	Há um planejamento estratégico aprovado pelo conselho deliberativo
		O conselho deliberativo acompanha a execução do planejamento estratégico
	Executivo principal	O executivo principal da organização não faz parte do conselho deliberativo, mas participa de suas reuniões
		O executivo principal exerce funções distintas do conselho deliberativo e os diferentes papéis estão claros para todos e definidos em políticas
		O executivo principal presta contas para o conselho deliberativo, apresentando as informações necessárias de forma clara e tempestiva
		Há processo estabelecido para a sucessão do executivo principal
	Gestão de pessoas	Há uma política de remuneração e benefícios aprovada pelo conselho deliberativo
		O processo de definição da remuneração e benefícios garante que os funcionários não estejam envolvidos na decisão sobre sua própria remuneração
		São realizadas periodicamente avaliações do executivo principal e da equipe técnica
Políticas institucionais	Código de conduta / ética	Há um código de conduta ou código de ética aprovado pelo conselho deliberativo e publicizado ao menos internamente

Eixo	Componente	Indicador
	Conflito de interesses	O estatuto social ou outros documentos formais contém mecanismos para resolução de conflitos de interesses, definindo procedimentos específicos
		Equipe e conselheiros assinam formulário de divulgação de conflito de interesses em que se comprometem a informar à organização sempre que perceberem alguma situação desse tipo
	Canal de denúncia	Existe um canal estabelecido para que a equipe da organização consiga acessar o conselho deliberativo para fazer denúncias de toda sorte
Transparência e relação com partes interessadas	Relação com as partes interessadas	As partes interessadas participam nas tomadas de decisão na organização
	Divulgação de informações / transparência	A missão é divulgada no site da organização
		Os principais programas, projetos, ações e atividades são divulgados no site e/ou relatórios da organização
		A composição do conselho deliberativo é divulgada no site da organização
		A composição do conselho fiscal é divulgada no site da organização
		As demonstrações contábeis são divulgadas no site da organização
		Os relatórios dos auditores independentes são divulgados no site da organização

Fonte: GIFE, 2019.

Através da autoavaliação a empresa e todas as partes envolvidas obtêm respostas sobre o panorama e o cenário em que sua organização se encontra, as quais servirão para garantir e fortalecer a legitimidade de sua organização e suas práticas de governança. O controle também concede às empresas maior segurança aos tomadores de decisão assim como atua com o objetivo de melhorar as práticas de governança na empresa como um todo (GIFE, 2019).

### 2.3 Empresas familiares

As empresas familiares fazem parte do cenário econômico em todo o mundo e sua importância para a geração de emprego e renda é inegável, (RICCA e SAAD, 2012). Devido à sua participação na economia brasileira e mundial, as empresas familiares têm sido alvo de estudos e pesquisas com o objetivo de compreender os processos e as características que as diferenciam das demais organizações.

Segundo Ulrich (1997), a empresa familiar é aquela cuja propriedade e administração estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família. Donneley (1976, apud FORTES; DANIELI; MULLER, 2013), afirmam que a empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há no mínimo duas gerações e quando essa relação influencia na política geral da empresa e nos interesses e objetivos da família.

De acordo com Bornholdt (2005), a empresa familiar constitui-se da combinação dos seguintes fundamentos:

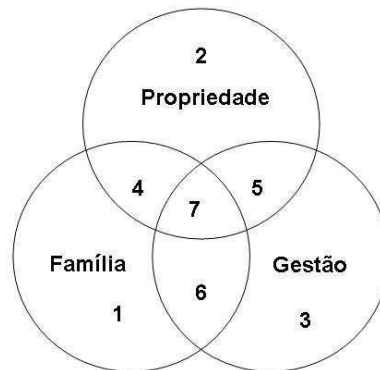
- a) O controle das ações pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) As relações familiares determinam a sucessão de poder;
- c) Os parentes ocupam posições estratégicas dentro da empresa;
- d) As crenças e valores da organização identificam-se com os da família;
- e) Os atos dos membros da família repercutem na empresa, sendo membros atuantes ou não;
- f) Ausência de liberdade para vender suas participações na empresa.



A empresa familiar possui comando único e centralizado, estrutura administrativa e operacional enxuta, organização interna leal e dedicada, forte valorização da confiança mútua, sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua são alguns dos pontos fortes da empresa familiar, (SEBRAE, 2019).

O Modelo de Três Círculos, formulado por um grupo de pesquisadores na década de 1990, é utilizado para descrever o sistema da empresa familiar, (SILVEIRA, 2015). Os três subsistemas independentes e sobrepostos – família, propriedade e gestão – representam a relação de interdependência entre as partes.

Figura 4 - O modelo de três círculos da empresa familiar



Fonte: Davis (1997, apud SILVEIRA, 2015) Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Harvard Business School Press. 1º ed.

A conjunção dos três círculos gera sete possibilidades distintas de interação. O subsistema Família é composto por membros da família que não possuem capital e não trabalham na empresa (1). O subsistema Propriedade é composto por sócios e acionistas que não são membros da família e não trabalham na empresa (2) e o subsistema Gestão é composto por funcionários que não são membros da família e que não possuem capital na empresa (3).

Cada pessoa envolvida pode ser inserida em um dos sete espaços dependendo do vínculo que estabelece com a família, propriedade e gestão, designando seus interesses e funções no sistema. O modelo é útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares (SILVEIRA, 2015).

A empresa familiar possui características negativas e positivas que as diferenciam das demais organizações.

Quadro 2: Pontos fortes e pontos fracos da empresa familiar

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência	Dificuldade para separar dentro da empresa a parte emocional/intuitivo e racional, tendendo mais para os interesses pessoais
Financiamentos e outros investimentos podem ser obtidos da poupança feita pela família, assim evitando juros	A postura de autoritarismo do fundador, alterna-se com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação
Estrutura administrativa pequena	Grande resistência a mudança
Equipe determinada e dedicada	Laços afetivos extremamente fortes, influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa
Importantes relações na região com a comunidade e comerciantes, traz uma maior credibilidade	Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isso pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Confiança mútua	Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa

Fonte: SEBRAE, 2019.

Os pontos fortes das empresas familiares quando bem aproveitados contribuem para a continuidade do negócio da mesma maneira que os pontos fracos implicam no fracasso da organização caso não encontrem maneiras de superar os desafios.

Ricca e Saad (2012), afirmam que a ausência dos valores de governança corporativa é um fator potencializador dos conflitos e põe em risco a sobrevivência das empresas familiares, justamente pela falta de transparência, uniformidade de entendimento do negócio e falta de responsabilidade dos resultados pelos familiares que estão fora da administração da empresa.

### 2.3.1 Governança corporativa em empresas familiares

Leite (2017) afirma que a empresa familiar encontra-se em um dilema: crescer ou estagnar. Segundo Valente (2018), existe uma razão pela qual o crescimento é uma necessidade vital para a empresa familiar em particular: as famílias crescem.

A expansão da família exerce uma pressão sobre a riqueza que a empresa familiar gera. Se a riqueza que a empresa gera cresce mais devagar do que o crescimento da própria família, disputas internas com relação à participação nesta riqueza, ou divergências sobre os rumos que a empresa deve seguir vão aflorar (VALENTE, 2018, p. 89).

Um dos maiores desafios da empresa familiar é a necessidade de gestão profissional que frequentemente é ausente no meio familiar. À medida que a empresa tem sucesso e cresce, ela depende cada vez mais de uma estrutura de governança adequada (VALENTE, 2018).

As empresas devem ser administradas por quem entende de gestão: o administrador, quer seja ele membro da família ou não. A profissionalização pode ser entendida como a separação dos interesses familiares dos interesses da empresa. Dyer (1989, apud MIRANDA, 2014) recomenda alternativas para tornar uma gestão profissionalizada, dentre as quais se destacam:

- a) Profissionalizar os membros da família proprietária;
- b) Profissionalizar os funcionários não familiares que trabalham na empresa;
- c) Trazer gestores profissionais externos para a empresa.

Ricca e Saad (2012) apontam a ausência do planejamento formal para a transferência do poder como a maior dificuldade para a sua efetiva realização. O sucesso do processo sucessório depende do preparo adequado dos sucessores e elenca vários pontos a serem observados nesse aspecto:

- a) Ter experiência dentro e fora da empresa familiar;
- b) Fazer um plano de desenvolvimento destacando os conteúdos que serão aprendidos, a forma como será conduzido o processo e os prazos de realização;
- c) O sucessor deve entrar na empresa em funções que forneçam o conhecimento operacional e não em cargos de assessoria ou ainda diretamente em cargos de direção;
- d) A formação obtida através da graduação deve ser continuamente complementada por meio de outros cursos;
- e) A preparação do sucessor não deve fazer dele um teórico simplesmente. A sua capacidade prática tem de ser exercitada constantemente com o apoio dos fundadores.

Ricca e Saad (2012) afirmam que o primeiro passo para uma boa sucessão e profissionalização é a governança corporativa e asseguram que existem inúmeras vantagens da boa governança para as empresas familiares, dentre as principais estão:

- a) Reduzir os riscos do processo de sucessão;
- b) Controlar e gerir os negócios familiares por meio de um conselho de administração, assegurando ao fundador o direito de se afastar, paulatinamente, das operações, sem comprometer a performance e a continuidade da empresa;
- c) Desenvolver treinamento para o sucessor, por meio de sua participação no Conselho, e proporcionar mais chances de estabilidade da empresa e dos negócios, não dependendo da pessoa do fundador para isso;
- d) Proporcionar, aos principais acionistas ou sócios, condições de atuação e participação na gestão das empresas e dos negócios, não estando necessariamente, envolvidos nas operações, conduzidas por equipes profissionais;
- e) Melhorar a qualidade da gestão por meio da contribuição de conselheiros da família e conselheiros externos qualificados e reconhecidos no meio empresarial.
- f) Certos agentes de mercado como bancos, fornecedores, parceiros de grande porte, multinacionais, governo, não veem com bons olhos a empresa familiar quando ela atinge certo estágio de estagnação e convive com os conflitos familiares já mencionados. A prática de uma boa governança corporativa melhora a imagem junto a esses agentes.

Um dos objetivos do sistema de governança corporativa na empresa familiar é auxiliar na criação de distinções claras entre propriedade, família e gestão. Apesar de não integrar o sistema de gestão da empresa (como é o caso dos instrumentos e órgãos de governança corporativa) o Conselho de Família é útil para preservação do patrimônio econômico-financeiro, bem como o controle das empresas familiares, pois são responsáveis pelas diretrizes a serem estabelecidas na orientação dos negócios, (LEITE, 2017).

De acordo com o IBGC (2015), os princípios básicos de governança corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa resultam em um clima de confiança internamente e também nas relações com terceiros. Não é diferente na empresa familiar, na qual a falta dos valores de governança corporativa é o fator que mais potencializa conflitos das mais variadas naturezas, (RICCA e SAAD, 2012).

Leite (2017) afirma que governança é a gestão estratégica do negócio. É um sistema de controle de gestão que se preocupa com a continuidade dos negócios e a sustentabilidade econômico-financeira e socioambiental da empresa.

A empresa familiar possui características que a tornam única, valores e uma cultura adquiridos ao longo do tempo que precisam ser cultivados. A governança corporativa tem o objetivo de preservar o valor da empresa e contribuir para sua perenidade.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo aborda quais os procedimentos metodológicos utilizados para estruturação deste estudo e que serviram de instrumento para responder a questão da pesquisa: De que maneira os mecanismos de governança corporativa podem ser implantados e controlados a fim de contribuir para o desenvolvimento da empresa?

Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos envolvendo verdades e interesses locais é denominada pesquisa aplicada, (PRODANOV e FREITAS, 2013). A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações,

grupos ou atores sociais. Está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções, Thiollent (2009, apud FLEUTY, 2019).

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa realizada em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado é denominada pesquisa exploratória, (VERGARA, 2000). Optou-se pela abordagem qualitativa da questão que este estudo se ocupa em analisar. Segundo Prodanov e Freitas (2013), o ambiente natural desta abordagem é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados. Segundo Alyrio (2009), a análise considera mais a subjetividade do pesquisador. A realidade é verbalizada e os dados recebem tratamento interpretativo, considerando sua totalidade, e não dados ou aspectos isolados. Não carecendo de preocupação estatística, o método qualitativo pode ser exposto ou examinado minuciosamente, em discussões em grupo e entrevistas.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento é denominado estudo de caso, (GIL, 2008). Optou-se pelo estudo de caso único, tendo como objeto de estudo um grupo de empresas familiar atuante nos ramos de postos de combustíveis, transporte de produtos perigosos (derivados de petróleo e álcool), revenda de pneus, revenda de gás, repetidora de TV e criação de gado de corte atuante nos estados do Maranhão, Piauí e Ceará há quarenta anos.

A técnica escolhida para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. Segundo Triviños (1987, apud MANZINI, 2004) a entrevista semiestruturada é caracterizada por questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses relacionadas ao tema da pesquisa. Manzini (2004), afirma que a entrevista semiestruturada está focalizada em um tema sobre o qual se elabora um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. O autor afirma que durante a entrevista, as informações podem manifestar-se de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas à alternativas padronizadas.

As etapas de preparação e condução da entrevista, segundo Lakatos e Marconi (2003) são:

- a) Planejamento da entrevista: Os autores afirmam que o planejamento deve ter em vista o objetivo a ser alcançado. Desta forma, o local em que o estudo de caso foi realizado, os participantes e o ambiente em que a entrevista foi realizada e o roteiro da entrevista foram antecipadamente escolhidos a fim de obter dados relevantes sobre a implantação e controle dos mecanismos de governança corporativa da empresa familiar estudada.
- b) Conhecimento dos entrevistados: Foram escolhidas para participar da entrevista: a atual diretora geral da empresa e filha do fundador, Magnólia Rolim, que participou ativamente de todo o processo e sua filha, Hannah Rolim, que hoje atua na área de controladoria da empresa e está participando do processo de sucessão.
- c) Oportunidade da entrevista: A data foi escolhida com base na disponibilidade dos participantes em conceder a entrevista. O assunto a ser investigado e o objetivo da pesquisa já eram previamente conhecidos pelas participantes.
- d) Condições favoráveis: O espaço físico escolhido para a realização da entrevista foi a sala da Diretoria da empresa. O ambiente é livre de ruídos externos e agradável, as participantes conseguem se ver e se ouvir, de maneira que se sintam à vontade.
- e) Preparação específica: Segundo os autores, essa etapa consiste em organizar o roteiro ou formulário com as questões importantes. O roteiro utilizado para esta pesquisa foi subdividido em três vertentes. A primeira delas corresponde à implantação de governança corporativa em empresas familiares, cujo objetivo

principal é identificar de que maneira o processo ocorreu, os pontos positivos e negativos da implantação e a percepção das entrevistadas. A segunda vertente se refere ao controle dos mecanismos de governança corporativa, sua finalidade é entender como foi feita a escolha dos mecanismos, os métodos que a empresa utiliza para controlá-los e possíveis inconsistências deste processo. A terceira vertente ocupa-se dos resultados da implantação e controle dos mecanismos, o seu propósito é descobrir através de evidências se os problemas que levaram a empresa a adotar governança foram devidamente superados e o parecer das entrevistadas em relação ao tema.

Com o objetivo de alcançar o envolvimento das participantes e fluidez da entrevista, o roteiro se iniciou com as questões mais gerais e fáceis de serem respondidas. Somente quando todas interagem de maneira espontânea as questões mais específicas foram apresentadas, permitindo o aprofundamento do tema.

A análise dos dados foi feita a partir da transcrição de gravações de áudio e os dados coletados são de natureza qualitativa sem a intervenção estatística. A análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de dados utilizada em pesquisas qualitativas. Segundo Câmara (2011, apud BARDIN, 2013), as três fases fundamentais para a análise de conteúdo são:

- a) Pré-análise: Fase em que é realizada a sistematização da análise. Os dados e os indicadores que passaram por este processo são coletados e escolhidos a fim de viabilizar a interpretação final.
- b) Exploração do material: Fase em que é feita a descrição analítica do material coletado na fase anterior. Submete-se o material ao estudo aprofundado tomando como fundamentos os referenciais teóricos para a realização de inferências.
- c) Tratamento de resultados: Fase em que os resultados obtidos são tratados de maneira que receberam significado e validade com o objetivo de pôr em destaque as informações fornecidas pela análise.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Descrição da empresa**

A história da empresa teve seu início com João Moreno Rolim, filho de pais agricultores, nascido em Olho d'Água do Melão, município de Ipaumirim, na Paraíba. Trabalhou na construção de Brasília como candango de mestre de obras para sustentar sua família, tendo como primeira profissão em carteira o ofício de carpinteiro.

Em 1960, com o dinheiro ganho na construção de Brasília, ele compra seu primeiro caminhão e começa a fazer fretes, viajando por todo esse país com cargas variadas de algodão, açúcar e muitas outras. Inicia a sociedade com seu cunhado Zezé Dias, o que os leva a comprar seu primeiro posto em Olho d'Água do Melão-CE e arrendar outro a vinte quilômetros, em Monte Alegre. Ambos os postos eram denominados de Posto São João I e II.

Em dezoito anos de Sociedade com Zezé Dias, o Grupo J. Dias e Rolim já detinha um patrimônio de quatorze postos, fazendas, transportadora, aviões e revenda de Gás Butano, fundando essa sociedade em 1990. E a partir daí, tendo como sócia apenas sua esposa Cosma, forma-se o Grupo Magnólia. Do relacionamento, João e Cosma têm quatro filhos: Magnólia, Lyndon Johnson, Jaerly, Micaely, oito netos e uma bisneta.

O Grupo Magnólia emprega mais de setecentas pessoas, distribuídas entre os dezoito postos, duas revendedoras de pneus, duas transportadoras de combustíveis, quatro fazendas de gado de corte, haras, revenda de gás e a TV Remanso emissora afiliada à TV Cidade, Rede Record e atua nos estados do Maranhão, Piauí e Ceará há quarenta anos (GRUPO MAGNÓLIA, 2019).

## 4.2 A implantação de Governança Corporativa na Empresa Familiar

Segundo Valente (2018), o primeiro grande obstáculo à sobrevivência da empresa familiar é a incompreensão do desafio essencial do crescimento por parte de muitas famílias que controlam empresas. O fundador sabia que o processo sucessório precisava acontecer. Em contrapartida, não sabia de que maneira a sucessão deveria ocorrer. Leite (2017), reitera a necessidade que a empresa familiar tem de implantar governança visto que o sócio fundador se afastará da administração por qualquer razão, perdendo-se o controle da gestão e da empresa.

Esta era a preocupação do fundador: “Como capacitar os membros da família com o objetivo de perpetuar o negócio da família?”. Magnólia Rolim relata que o fundador e também seu pai, não a via como uma sucessora, alguém capaz de gerir sua empresa, mas a enxergava apenas como filha. O mesmo acontecia com ela que ainda possuía a insegurança de se impor pelo fato do gestor ser o seu pai.

As entrevistadas Magnólia Rolim e Hannah Rolim concordam que a necessidade de profissionalização e o processo sucessório foram os dois principais motivos pelos quais a governança corporativa foi implantada na empresa.

Quando questionadas sobre qual era a realidade da empresa na época, Magnólia afirma que a empresa crescia muito e que o modelo de gestão utilizado não era capaz de acompanhar seu crescimento. A gestão não era profissionalizada, as decisões eram tomadas de forma descentralizada, não havia planejamento a médio e longo prazo, o controle era ineficaz e não havia acompanhamento através de indicadores de resultados.

Leite (2017), afirma que o que pode sustentar o crescimento da empresa a longo prazo é o sistema de governança para a alta administração. E foi a partir da percepção dessa realidade e da iniciativa de Magnólia Rolim que surgiu a necessidade de implantar um modelo de gestão capaz de suprir as necessidades da empresa.

O Grupo Magnólia acreditava que precisava buscar no mercado um método de implantação eficiente com o auxílio de agentes externos, especializados no assunto. O primeiro passo para a implantação de Governança Corporativa na empresa foi a contratação do Instituto Empresariar (consultoria referência na profissionalização de empresas familiares).

Figura 5: Método Instituto Empresariar de soluções integradas para profissionalização de empresas familiares.



Fonte: Site do Instituto Empresariar, 2019

O método utilizado pelo Instituto faz referência ao Modelo de Três Círculos, Davis (1997, apud SILVEIRA, 2015) que compreende o funcionamento das empresas familiares

através de três sistemas inter-relacionados: Família, propriedade e gestão. O Instituto Empresariar implanta e soluciona questões relacionadas aos três eixos.

Quadro 3: Descrição dos Eixos do Método Empresariar

Eixos	Questões
Na família	Como preparar a sucessão?
	Como profissionalizar a relação da família com a empresa?
	Qual a visão de futuro da família?
	Como implantar a governança familiar?
	Como desenvolver regras da família?
Com os sócios	Como blindar o patrimônio dos sócios?
	Qual o retorno sobre o capital?
	Como profissionalizar a relação entre os sócios?
	Como implantar um conselho de sócios?
	Como integrar a família, os negócios e os sócios?
Nos negócios	Como crescer de forma sustentável?
	Como reavaliar/modernizar o modelo de gestão: o que é preciso manter e o que é necessário mudar?
	Quais as decisões estratégicas quanto ao tamanho e crescimento da Empresa?
	Qual o modelo de gestão ideal para os novos desafios e como implementá-los?
	Qual forma organizacional: processos, estruturas, tecnologias?
	Qual a equipe que precisaremos? Quais conhecimentos, habilidades, atitudes e resultados necessários?

Fonte: Site do Instituto Empresariar, 2019

Magnólia afirma que a empresa foi contratada com o objetivo de “tornar a empresa familiar uma empresa profissional”. Leite (2017) afirma que as técnicas modernas de gestão de empresas familiares permitem ao sócio fundador manter o controle da empresa e delegar as funções cotidianas a executivos que, tecnicamente preparados, administram a empresa com sucesso.

Bernhoeft (2007) afirma que a herança não vem com um manual de instruções e cada nova geração precisará construir seu modelo de convivência nos aspectos da família, patrimônio e empresa.

Hannah Rolim, como membro da terceira geração familiar, reafirma a importância dos netos terem sido inseridos no contexto da empresa. Hoje, embora constituir o quadro de funcionários não seja uma imposição, mas sim uma opção de vida, conhecer a história do fundador, o caminho percorrido para que a empresa chegasse onde está é fundamental para perpetuar os valores e a cultura organizacional.

Ricca e Saad (2012) afirmam que a empresa familiar precisa de profissionais capacitados em todos os níveis, independentemente do tamanho da família e do nível de competência dos seus membros. Não há empresa familiar que não conte com a colaboração de gerentes e diretoria profissionais.

Quando questionadas acerca da profissionalização da gestão, Magnólia apontou a contratação de executivos externos com vasta experiência em grandes empresas como recurso-chave para a implantação do sistema de governança corporativa: “Não teria como implantar governança corporativa sem o auxílio de pessoas com conhecimento sobre o assunto. Dentro da família eu não tinha pessoas com esse conhecimento e por isso buscamos no mercado externo um diretor comercial e um consultor financeiro capacitados para estruturar a gestão da empresa junto comigo”.

Valente (2018) aponta que um dos grandes problemas a serem minimizados com uma governança adequada é a necessidade de gestão profissional, que frequentemente não se encontra no meio familiar, à medida que a empresa cresce esta necessidade envolve a sucessão da empresa, tanto do ponto de vista patrimonial quanto administrativo. Foi com base no conhecimento dessa realidade que a empresa começou a investir na formação e capacitação de seus sucessores. O herdeiro precisa ter em mente que o seu desafio é tornar-se empresário, ou seja, ele não está herdando algo garantido, (BERNOHOEFT, 2007). Magnólia afirma que a empresa entende a necessidade de formar sucessores capacitados quando decide priorizar a formação dos membros da família em escolas renomadas de gestão no Brasil e no exterior.

Com o objetivo de sensibilizar todo o quadro de funcionários acerca do sistema de governança corporativa e tornar a comunicação interna eficiente a empresa implantou um sistema de fóruns em todas as filiais e setores do Grupo. O funcionamento dos fóruns se deu através de uma estrutura hierarquizada em que as pautas de discussão eram iniciadas no setor operacional até chegar na diretoria da empresa.

Figura 6: Estrutura hierárquica de funcionamento dos fóruns



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Magnólia relata que: “Em nossos postos de gasolina, por exemplo, o primeiro fórum aconteceu entre os frentistas e o gerente de pista, o segundo aconteceu entre todos os gerentes de pista e o gerente comercial, por fim, o terceiro fórum aconteceu entre o diretor comercial e a diretoria geral. Desta forma, foi possível conhecer as necessidades de todos os setores da empresa, a comunicação passou a ser clara e objetiva e a diretoria tornou-se capaz de estabelecer contato com todo o Grupo”.

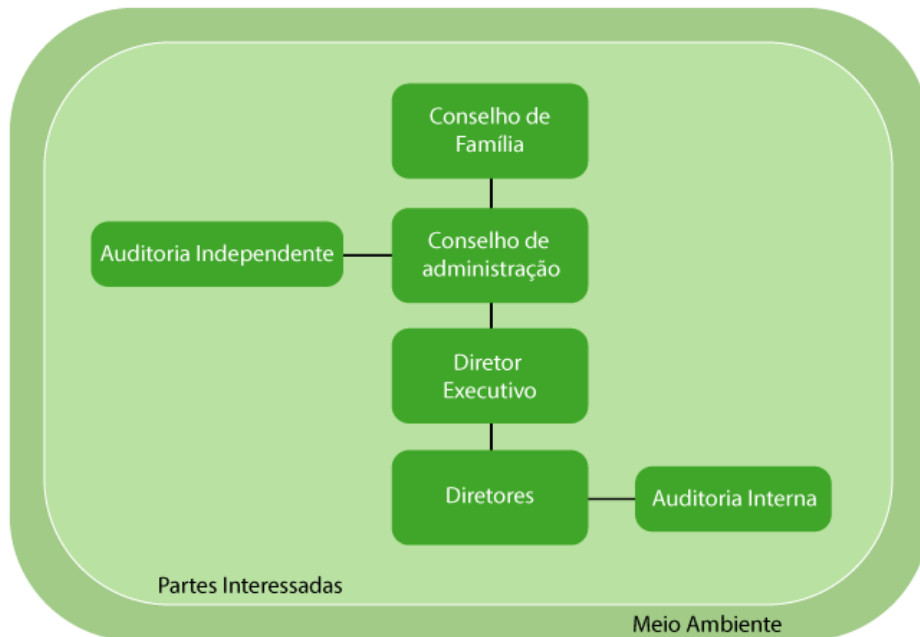
À medida que as organizações se desenvolvem, a forma de governabilidade também evolui. No caso das empresas familiares, o fundador tem espaço para estabelecer políticas respaldadas na visão, missão e valores da empresa. São eles que refletem a cultura organizacional além de serem as bases estruturais do planejamento estratégico da organização, (RICCA e SAAD, 2012).

A empresa não possuía missão, visão e valores bem definidos e a inexistência de um planejamento estratégico impedia o crescimento e o desenvolvimento organizacional. Depois de identificar em qual o momento a empresa se encontrava e quais os interesses dos sócios e gestores, o planejamento estratégico foi elaborado e o plano da organização para os próximos anos foi determinando, assim como a maneira que ele deveria ser cumprido, (RICCA e SAAD, 2012).

Durante a entrevista, foram apresentados às entrevistadas os principais mecanismos de governança corporativa de acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa: Sócios, Conselho de Administração, Diretoria, Órgãos de fiscalização e controle, Conduta e conflito de interesses (IBGC, 2015). Magnólia reafirmou a presença destes instrumentos no sistema de governança da empresa familiar.



Figura 7 - Estrutura de governança corporativa do Grupo Magnólia



Fonte: Elaboradora pela autora (2019)

Com o estabelecimento da governança corporativa, o Conselho de Administração mostra-se como essencial para torná-la efetiva. Representa os interesses de longo prazo da organização, responsável por tomar as principais decisões de negócio e selecionar, monitorar e avaliar o desempenho dos altos executivos, (SILVEIRA, 2015).

A Diretoria foi estruturada com membros da família e executivos externos e tem como missão comandar as operações diárias da empresa visando assegurar sua perenidade e alcançar os objetivos estratégicos definidos pelo conselho de administração. Deve levar em consideração os interesses de todas as partes interessadas em suas decisões e administrar as relações entre todos os públicos de interesse da empresa, (SILVEIRA, 2015).

Quando questionadas sobre os códigos de conduta, Magnólia apontou a Política de Recursos Humanos, a Política Comercial e o Estatuto da Família como os principais instrumentos de promoção dos valores da organização. A criação e o cumprimento destes códigos elevam o nível de confiança interno e externo na organização e, como resultado, aperfeiçoamento da reputação e imagem da empresa (IBGC, 2015).

O Conselho de Família também integra o sistema de governança da empresa familiar. Segundo Leite (2017), o conselho de família apesar de ser composto apenas pelos familiares, tem sua importância cada vez maior nos negócios. Isto porque tem a função de preservar o patrimônio econômico-financeiro e definir as diretrizes a serem estabelecidas na orientação dos negócios.

Magnólia afirma de que forma as decisões do Conselho de Família interferem na empresa a partir de três exemplos: “Foi através de uma decisão do Conselho de Família que a empresa começou a investir na formação das netas com o objetivo de profissionalizar e capacitar os sócios e futuros sucessores para os desafios da gestão familiar. Outra deliberação do Conselho diz respeito ao fato de que o diretor-geral não pode ser presidente de nenhuma entidade, nem se candidatar a algum cargo na política, visto que isso pode ser prejudicial à empresa. Através de outra deliberação, foi definido que os netos só podem compor o quadro de funcionários da empresa, possuindo formação para isso e tendo trabalhado anteriormente em outras empresas na área”. Todos os membros da família, sejam eles funcionários ou não,

participam ativamente do Conselho de Família buscando o alinhamento de interesses e administração de conflitos, (LEITE, 2017).

Segundo Magnólia e Hannah, a principal dificuldade na implantação de governança corporativa foi a resistência cultural. Leite (2017) prevê que em qualquer processo de mudança, o antigo ainda não desapareceu e o novo ainda não surgiu integralmente. Hannah afirma que os funcionários não receberam bem a implantação do novo modelo de gestão e atribui este fato ao desconhecimento da importância do processo para o desenvolvimento da empresa familiar. Sabendo que a perenidade da empresa depende do ambiente positivo que incentiva a melhoria contínua e a inovação, o trabalho de sensibilização dos funcionários proporcionou a mudança de hábitos tanto no setor operacional quanto na alta administração, (LEITE, 2017).

### **4.3 Controle dos mecanismos de governança corporativa**

Órgãos de fiscalização e controle têm o objetivo de auxiliar o conselho de administração no controle sobre a qualidade de demonstrações financeiras e controles internos, visando a confiabilidade e integridade das informações para proteger a organização e todas as partes interessadas (IBGC, 2015).

Incorporado ao Conselho de Administração, é atribuído ao Conselho Fiscal a função de dar seu parecer sobre os números gerados pela administração da empresa e opinar sobre propostas a serem encaminhadas aos sócios, além de fiscalizar os administradores em relação aos cumprimentos de seus deveres para com a companhia, (SILVEIRA, 2015).

A empresa instituiu a Auditoria Interna e Externa. Com o objetivo de desenvolver controles internos, capazes de garantir que as informações necessárias, da empresa e de subsidiárias, cheguem às mãos dos administradores sem distorção e supervisionar o processo de preparação de relatórios financeiros, (RICCA e SAAD, 2012).

As demonstrações financeiras de final de exercício são revisadas por um auditor independente de boa reputação e da confiança dos Conselheiros, de modo que seja emitido um parecer garantindo os relatórios preparados internamente em conformidade com as regras contábeis geralmente aceitas e a legislação vigente, especialmente no tocante ao pagamento de tributos, (VALENTE, 2018).

A empresa familiar não possuía indicadores. Magnólia afirma que hoje a empresa conta com indicadores econômicos, financeiros, de resultados e de desempenho e assegura a eficácia deles para mensurar ganhos e perdas. Ricca e Saad (2012) afirmam que os indicadores são ferramentas essenciais para que a empresa entenda quando os objetivos foram alcançados.

O Grupo Magnólia adotou um sistema de incentivos e medidas de desempenho associado à estratégias de negócio chamado Programa de Gestão Magnólia (PGM). Através de indicadores, a alta administração obtém um panorama dos resultados atingidos pela equipe e do desempenho de toda a empresa contribuindo para o alinhamento dos interesses e envolvimento entre todos os setores para atingir o objetivo organizacional, (SILVEIRA, 2015).

Outro obstáculo no que tange o controle dos mecanismos de governança refere-se à superação da instabilidade do mercado de atuação da empresa familiar. Magnólia o descreve da seguinte maneira: “Nós precisamos renovar o nosso planejamento estratégico. No ano passado, nós tentamos. Mas, com a crise não foi possível parar e rever. O setor de combustível está mudando muito e fica quase impossível você articular ações sem o planejamento estratégico que é o norte da nossa empresa”. O planejamento estratégico contribui para a percepção do escopo econômico-social da empresa, bem como para o seu posicionamento no mercado, (VALENTE, 2018). Magnólia afirma que no ramo em que a empresa atua, o produto é o mesmo do concorrente e os preços não variam muito. Por isso, o investimento em gestão é o diferencial competitivo. Segundo Silveira (2015), para que a empresa atinja maturidade é necessário que a

estrutura organizacional seja estável. Para este fim, o foco estratégico do negócio deve ser claro e o comprometimento dos executivos para o sucesso no longo prazo é fundamental.

A holding familiar foi implantada com o objetivo de proteger o patrimônio da empresa. A Magnólia Participações S/A surgiu como solução para dois casos expostos por Magnólia: “Um dos maiores problemas da empresa familiar é o fato de que somente quando o fundador morre surge a preocupação com o inventário e a divisão de bens. Então, surgem os conflitos de interesse que desgastam tanto a empresa quanto a família. A holding surgiu também com o objetivo de obter isenções fiscais por meio do planejamento tributário”.

Para Mamede (2017), a holding familiar é a elaboração de um planejamento sucessório que consiste no fato da sucessão patrimonial a ser realizada quando o fundador ainda é vivo e tem a oportunidade de decidir a melhor maneira de passar o ramo da atividade familiar para os seus sucessores.

Magnólia afirma que o próximo passo é que a holding familiar seja também uma holding empresarial, ou seja, atue como gestora corporativa de todas as empresas do Grupo Magnólia. Leite (2017) prevê a criação da holding empresarial com a finalidade de gerir grandes conglomerados empresariais atuando na prestação de serviços de administração a outras empresas controladas pelo grupo.

#### **4.4 Resultados da implantação de governança corporativa**

Quando questionadas sobre os resultados da governança corporativa, Magnólia afirma: “O Grupo Magnólia é uma outra empresa depois da governança. Antigamente, nós apenas tínhamos noções de números, mas não podíamos contar com a validade dessas informações. A consultoria foi o dinheiro mais bem investido de toda a história da empresa”.

As entrevistadas concordam que a governança corporativa foi eficiente em solucionar os problemas enfrentados pela empresa familiar ao afirmarem que: “Os problemas que tínhamos em relação à sucessão e profissionalização da gestão foram superados. Com a criação do Conselho, os netos começaram a ter contato com a empresa da família, a se interessar pelos negócios e compreender a importância da sua capacitação para o futuro da organização”.

Com o objetivo de centralizar as decisões e fortalecer o sistema de governança corporativa da empresa, a Central de Serviços Compartilhados (CSC) foi implantada. Magnólia Rolim atribui a CSC como solução para o problema da gestão descentralizada existente em que a tomada de decisão era feita de maneira isolada em cada filial e muitas vezes sem o conhecimento da diretoria.

Um estudo feito pela (PWC, 2017) constata que uma organização de Serviços Compartilhados depende fortemente de um sistema de governança que funcione bem, e para tanto é necessário desenvolver uma estrutura de governança que forneça instruções detalhadas e alinhadas às necessidades da empresa.

O Grupo Magnólia também buscou solução para integração de processos e controle em todas as operações das empresas que formam o grupo através da implantação do software ERP CIGAM (Sistema Integrado de Gestão) que também faz parte da profissionalização de sua gestão. Para suportar a nova estrutura de sistemas, a empresa investiu também em infraestrutura e contou com apoio da HMIT Inovação & Tecnologia para o projeto de implantação. Segundo Albertin (2006, apud ESTEVAM, 2014), a estratégia de TI deve estar alinhada a estratégia corporativa. Por esta razão, à medida que o sistema de gestão evolui o sistema ERP acompanha e viabiliza a contínua mudança, Gambôa (2004, apud ESTEVAM, 2014).

A tomada de decisão não é mais centralizada na pessoa do fundador. Através da dinâmica dos Conselhos o Grupo Magnólia usufrui de um modelo de gestão participativa em que as decisões são tomadas por pessoas que têm posse de boas informações e conhecimento sobre todas as possibilidades, (RICCA e SAAD, 2012).

Figura 8 – Quadro resumo de resultados de implantação e controle de Governança Corporativa

Pré - Governança	Prática Adotada	Pós - Governança
Tomada de decisão centralizada na pessoa do fundador	Conselho de Administração Conselho de Família	Alinhamento de Interesses Gestão Participativa
Informações desencontradas	Sistema Integrado de Gestão Central de Serviços Compartilhados	Qualidade nas informações gerenciais
Princípios e valores não definidos	Políticas e Estatuto da Família	Fortalecimento da marca
Ausência de indicadores de desempenho	Planejamento estratégico	Clareza na definição de diretrizes
Gestão desestruturada e ausência de processos definidos	Constituição da estrutura de poder e responsabilidades	Gestão eficiente, processos bem definidos.

Fonte: Elaboradora pela autora (2019)

Os princípios básicos de governança corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e a responsabilidade corporativa foram incorporadas ao sistema de gestão da empresa e conforme prevê o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, contribuem para favorecer um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros (IBGC, 2015).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Governança corporativa é um tema recente que tem despertado a curiosidade de muitos estudiosos na área de gestão organizacional e tem se propagado no mundo empresarial. Isto porque as boas práticas de governança têm auxiliado as empresas na definição de suas diretrizes estratégicas. Os princípios de governança, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, têm favorecido a perenidade e continuidade das empresas.

As empresas familiares fracassam, muitas vezes, não por serem administradas por uma família, mas sim, por não possuírem as características necessárias para que a gestão profissionalizada seja exercida. O mercado, por sua vez, exige a profissionalização de sua gestão para que sejam capazes de solucionar desafios inerentes a este tipo de organização. Sucessão, conflito de interesses, ausência de planejamento a longo prazo e deficiência no controle dos processos são alguns dos obstáculos ao seu crescimento e desenvolvimento. Desta forma, a governança corporativa surge como alternativa para estruturação da gestão de empresas familiares.

O estudo ocupou-se de investigar os principais motivos pelos quais uma empresa familiar implanta governança corporativa, analisar de que forma seus mecanismos podem ser implantados e controlados para garantir a eficácia deste modelo de gestão levando em consideração os efeitos que provoca na empresa.

Como resultados foi possível inferir que a profissionalização da gestão e o processo sucessório foram as razões que levaram a empresa familiar a implantar governança corporativa. Apesar do seu crescimento, a empresa encontrava-se desestruturada e sem processos definidos. Os membros da família não estavam completamente envolvidos no negócio e por este motivo, era difícil alinhar os objetivos da empresa aos anseios da família.

Para implantar governança corporativa a etapa de diagnóstico do modelo existente é de suma importância. O sistema de governança corporativa não é um modelo de gestão pronto. Ele deve ser adaptado à realidade da organização para que seja capaz de auxiliar a empresa na obtenção do controle de sua gestão. A implantação de governança corporativa em empresas familiares deve respeitar os valores cultivados durante toda a sua existência. Afinal, os princípios cultivados pelo fundador trouxeram a empresa à posição que ocupa hoje e sua preservação por parte dos sucessores auxiliará na perpetuação dos negócios.

A governança corporativa manifestou-se como um modelo eficiente para estruturar a gestão e o controle da empresa familiar estudada. Apesar de ser um modelo de gestão para a alta administração, envolver toda a empresa e a família no processo foi fundamental na identificação dos obstáculos que impediam o crescimento da empresa e na busca por ferramentas capazes de solucioná-los.

A transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa são os princípios de governança que incorporados ao modelo de gestão ajudaram a empresa familiar na obtenção de qualidade nas informações gerenciais, fortalecimento da marca, maior assertividade na tomada de decisão, gestão participativa e alinhamento de interesses entre todas as partes envolvidas.

A partir dos resultados deste trabalho, recomenda-se para estudos futuros: (a) estudo aprofundado sobre práticas de governança corporativa com maior número de empresas familiares; (b) estudo comparativo sobre implantação e controle de governança corporativa em uma empresa familiar e uma empresa não familiar; (c) análise quantitativa do impacto dos princípios de governança corporativa na resolução de questões inerentes à empresas familiares.

## REFERÊNCIAS

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

BERNOHOEFT, Renato. **Cartas a um jovem herdeiro: a herança não vem com manual de instruções**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 58-59.

CAMARA, Rosana Hoffman. **Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações**. Revista Interinstitucional de Psicologia. v. 6, jun./dez. 2013. p. 179-191. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2019.

CECAFÉ. **Sucessão familiar e empreendedorismo: o futuro da cafeicultura brasileira**. [2017]. Disponível em: <https://www.cecafe.com.br/sustentabilidade/artigos/sucessao-familiar-e-empreendedorismo-o-futuro-da-cafeicultura-brasileira-20170613/>. Acesso em: 12 mar. 2019.

ESTEVAM, Rodrigo de Grazia Bacha; GUIMARÃES, Josane Borges das Neves; SOUZA NETO, João. Como um ERP promove a governança corporativa numa empresa. **Gestão e planejamento**, Salvador, v.15, n. 2, p. 238-260, maio/ago. 2014.

FORTES, Bianca Jupiara; DANIELI, Eduardo Antonio; MULLER, Felipe Martins. Gestão de empresas familiares: Estudo de caso em uma empresa de confecções. **Convibra**, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme; WERLANG, Sergio R. **Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens**. Brasília: GV Pesquisa, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

**GRUPO MAGNÓLIA**. [2019]. Disponível em: <https://www.grupomagnolia.com.br/>. Acesso em: 01 jun. 2019.

**INDICADORES, GIFE** de governança. [2019]. Disponível em: <https://gife.org.br/indicadores-gife-de-governanca>. Acesso em: 05 jun. 2019.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**. Código das melhores práticas de governança corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2019.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**. Governança em empresas familiares: evidências brasileiras. São Paulo, SP: IBGC. 60p. 2019. Disponível em: [https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24047/pesquisa\\_gov\\_emp\\_fam\\_web.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24047/pesquisa_gov_emp_fam_web.pdf). Acesso em: 14 fev. 2019.

**INSTITUTO EMPRESARIAR**. [2019]. O método empresariar: Métodos de escolas internacionais adaptados à realidade brasileira. Disponível em: <http://www.institutoempresariar.com.br/metodo-servicos/>. Acesso em: 6 jun. 2019.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W. H. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custo de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**: São Paulo, v. 48, n. 2, p. 87-125, abr/jun. 2008.

**JORNAL** da USP. Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil, 2018. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>. Acesso em: 4 fev. 2019.

**JVALÉRIO**. [2016]. Como implementar a governança corporativa em sua empresa. Disponível em: <https://jvalerio.com.br/2016/07/21/como-implementar-governanca-corporativa-em-sua-empresa/>. Acesso em: 8 mar. 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade Marconi. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 310 p.

LEAL, R. P. C. Práticas de governança e valor corporativo: uma recente revisão da literatura. *In*: SILVA, A. L. C. da. LEAL, R. P. C. **Governança corporativa: evidências empíricas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 130-148.

LEITE, Roberto Cintra. **Governança 2.0: como tornar uma organização suficiente**. São Paulo: Trevisa, 2017.

MAMEDE, Gladson.  **Holding familiar e suas vantagens**: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 9. ed. ver., atual e ampl. São Paulo: Altas, 2017. p. 27-37. Disponível em:

<https://forumdeconcursos.com/wp-content/uploads/wpforo/attachments/2/1362-Holding-Familiar-e-Suas-Vantagens-2017-Gladston-Mamede-e-Eduarda-Cotta-Mamede.pdf>. Acesso em: 6 mar. 2019.

MANZINI, E. J.  **Entrevista semi-estruturada**: análise de objetivos e de roteiros. *In*:

MANZINI, E. J. Bauru: USC, 2004. Disponível em:

[https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini\\_2004\\_entrevista\\_semi-estruturada.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf). Acesso em: 31 mar. 2019.

MIRANDA, Suelen Rodrigues.  **Profissionalização e governança na empresa familiar**:

novos e velhos arranjos familiares e organizacionais. Orientador: Janete Lara de Oliveira.

2014. Dissertação (Mestre em Administração) – Centro de Pós Graduação e Pesquisa em

Administração (CEPEAD), Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

Disponível em: [http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-9VEK9V/cepead\\_\\_\\_dissertau00e7u00e3o\\_suelen\\_miranda\\_completa.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-9VEK9V/cepead___dissertau00e7u00e3o_suelen_miranda_completa.pdf?sequence=1).

Acesso em: 10 abr. 2019.

NASCIMENTO, Auster Moreira; BIANCHI, Márcia; TERRA, Paulo Renato Soares. A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa: Evidências de uma

Survey Comparativa entre empresas de capital brasileiro e norte-americano.  **ABCustos**

**Associação Brasileira de Custos**: v. 2, n. 2, p. 82-108, 2007. Disponível em:

[https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/terra\\_-\\_a\\_controladoria\\_como\\_um\\_mecanismo\\_interno\\_de\\_governanca.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/terra_-_a_controladoria_como_um_mecanismo_interno_de_governanca.pdf).

Acesso em: 26 fev. 2019.

**PRICE WATERHOUSE COOPERS**. [2017]. Serviços compartilhados: sucesso

multiplicado. Disponível em: [https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/tmt/assets/2017/pesq\\_csc\\_22-02-17.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/tmt/assets/2017/pesq_csc_22-02-17.pdf).

Acesso em: 01 jun. 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de.  **Metodologia do trabalho científico**:

Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo:

Feevale, 2013. 327 p.

RICCA, Domingos; SAAD, Sheila Madrid.  **Governança corporativa nas empresas familiares**:

Sucessão e profissionalização. São Paulo: CLA Editora, 2012.

**SEBRAE**. Negócios familiares. [2019]. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>.

Acesso em: 15 fev. 2019.

SERAFIM, Elisio; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; ALLEDI, Cid.  **Histórico e fundamentos da governança corporativa**:

contribuições para a sustentabilidade das organizações. *In*: 6. CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 2010.

Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10\\_0261\\_1459.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0261_1459.pdf). Acesso em:

SOARES, J.; MACHADO, A.C.; MAROCCO, B. Gestão em família. Pequenas Empresas

Grandes Negócios:  **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 107-

117, jan./fev./mar. 2006.

ULRICH, S. **Decifrando o mistério da empresa familiar**: Uma perspectiva etnológica. Rede CEFE International, 1997. Disponível em: <http://cefe.gtz.de/portugues/products/brainsto>. Acesso em: 10 de mar 2019.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

VALENTE, Paulo Gurgel. **Governança corporativa**: Guia do conselheiro para empresas familiares ou fechadas. Rio de Janeiro: Altas Book, 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.



## APÊNDICE A – Estrutura da Entrevista

Vertentes	Questões do Roteiro	Objetivos
I - Implantação de Governança Corporativa em empresas familiares	a) Em que contexto a empresa se encontrava antes da adoção de governança? De quem partiu a iniciativa de implantação?	Discernir qual era a realidade da empresa, quais problemas incomodavam os gestores e entender como surgiu a necessidade da implantação.
	b) Quais os recursos e ferramentas utilizadas? Como ocorreu o processo de implantação?	Inferir sobre o modelo de implantação adotado e sobre a eficiência dos processos escolhidos.
	c) Houveram resistências, obstáculos ou falhas durante o processo? Como poderia ter sido diferente?	Perceber as dificuldades enfrentadas pela empresa ao implantar governança, suas consequências e captar a percepção dos gestores a respeito de como evitá-las.
II - Controle dos mecanismos de governança corporativa em uma empresa familiar	a) Quais foram os mecanismos de governança implantados? A empresa buscou algum modelo ou consultoria externa?	Identificar se os mecanismos implantados correspondiam às necessidades da empresa e se houve auxílio para sua definição.
	b) Quais os recursos e ferramentas utilizados para controlar, mensurar e avaliar os mecanismos de governança?	Inferir sobre os recursos e ferramentas utilizados e sobre a eficiência dos instrumentos escolhidos.
	c) Existiu algum tipo de dificuldade na realização do controle? Como poderia ter sido diferente?	Perceber as dificuldades enfrentadas pela empresa ao controlar os mecanismos de governança, suas consequências e captar a percepção dos gestores a respeito de como evitá-las.
III - Resultados da implantação e controle de governança corporativa em uma empresa familiar	a) Houveram diferenças entre a organização antes e depois da Governança Corporativa?	Analisar a percepção dos gestores acerca dos resultados que a governança corporativa incorporou à empresa.
	b) Os problemas existentes na empresa antes da Governança Corporativa foram superados?	Avaliar a eficiência da governança corporativa em solucionar os problemas enfrentados por empresas familiares e em suprir suas necessidades.
	c) Quais foram os impactos e benefícios da governança? Existem evidências?	Identificar se os resultados da governança corporativa foram úteis ao desenvolvimento e ao crescimento da empresa.
	d) Entre os principais benefícios da governança citados por autores do tema, estão: • Melhoria na gestão empresarial • Tomada de decisão participativa e menos centralizada • Geração de valor • Alinhamento de interesses e gestão de conflitos Vocês concordam e percebem esses resultados na empresa?	Comparar os conceitos vistos na literatura com a prática na organização estudada.