



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

**AGNELLO RUFINO DA SILVA JUNIOR**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS PIAUIENSES: ESTUDO DE**  
**CASO DE UM GRUPO FAMILIAR DE CAPITAL FECHADO**

**FORTALEZA**  
**2018**

AGNELLO RUFINO DA SILVA JUNIOR

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS PIAUIENSES: ESTUDO DE CASO  
DE UM GRUPO FAMILIAR DE CAPITAL FECHADO

Dissertação submetida à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria Profissional da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão Organizacional. Linha de pesquisa: Contabilidade, Controladoria e Finanças.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Adriano Santos Gomes.

FORTALEZA  
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

S578g Silva Junior, Agnelo Rufino da.  
Governança Corporativa em Empresas Piauienses : um estudo de caso de um grupo familiar de capital fechado / Agnelo Rufino da Silva Junior. – 2018.  
90 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2018.  
Orientação: Prof. Dr. Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano.

1. Governança corporativa. 2. Princípios e práticas. 3. IBGC. 4. Grupo familiar. I. Título.

CDD 658

---

AGNELLO RUFINO DA SILVA JUNIOR

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS PIAUIENSES: ESTUDO DE CASO  
DE UM GRUPO FAMILIAR DE CAPITAL FECHADO

Dissertação submetida à Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria Profissional da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Gestão Organizacional. Linha de pesquisa: Contabilidade, Controladoria e Finanças.

Aprovada em: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Carlos Adriano Santos Gomes Gordiano (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Roberta Carvalho de Alencar (Interno)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Iracema Raimunda Brito Neves Aragão (Externo)  
Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)

Este trabalho é dedicado à Agnello Rufino da  
Silva (*in memoriam*), D. Socorro Rufino,  
Aécio, Agnelma, Alessandra, Júlia e Ivo.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por iluminar toda essa jornada.

Ao professor Adriano, pelas orientações, gentilezas e, principalmente, pela amizade.

Aos professores da banca examinadora, em especial as professoras Roberta Alencar e Iracema Aragão, por suas contribuições para melhoria deste trabalho.

Aos professores do PPAC, por disponibilizar seus conhecimentos ao longo do curso.

Aos servidores do PPAC, especialmente à Maruza Oliveira, Cleverland Araújo e Ribamar Soares, pela amizade, alegria e disposição em servir sempre que solicitados.

À Universidade Federal do Ceará (UFC), pela oportunidade de crescimento profissional. Como diz o amigo Fauston Negreiros: “A UFC é uma grande Universidade e sempre será!”

À Universidade Federal do Piauí (UFPI), por oportunizar o tempo e as condições necessárias para esta qualificação.

Ao grupo Jorge Batista da Silva, por fornecer as informações necessárias e essenciais à pesquisa.

Aos colegas de turma, Albenir, Ana Paula Holanda, Ana Paula Vieira, Elane, Evalda, Francis, Gilderlane, Gumercindo, Karan, Karen, Lia, Márcia, Márcio, Socorro e Waleska, obrigado pela receptividade e empatia desde o primeiro encontro!

Agradecimento especial pelo apoio e companheirismo durante todo trajeto do curso, e pelas amizades sinceras aos colegas Davi Teixeira, Breno Penha, Renato César, Rogério Dutra, Rubens Rodrigues e Stênio Wagner...vocês serão eternos, e suas amizades ficarão para sempre!

Aos familiares, pelo apoio, incentivo, admiração e compreensão pelas ausências, e

Finalmente, agradeço a todos que contribuíram de alguma forma para a realização desta fase da vida!

Muito obrigado!

“Gente simples, fazendo coisas pequenas, em lugares pouco importantes, consegue mudanças extraordinárias”. (Provérbio Africano)

## RESUMO

A governança corporativa surgiu como uma forma de superar o conflito no relacionamento entre o principal e o agente. Sua aplicabilidade, antes restrita às empresas de capital aberto, vem se consolidando em diversos tipos de negócios. Empresas de capital fechado e familiares estão recorrendo aos princípios e as práticas da governança corporativa como ferramenta de auxílio à profissionalização de suas gestões. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo geral investigar a aderência de princípios e práticas de governança corporativa em um grupo empresarial piauiense familiar de capital fechado. O trabalho tem como base a teoria da agência, o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar de Gersick *et al* (1997), e o Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechado do IBGC. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem qualitativa e método do estudo de caso único. Os dados foram coletados através da aplicação de *check list*, entrevistas, com roteiro semiestruturado e documentos disponibilizados. Os dados foram processados com o auxílio do software IRAMUTEQ e a análise foi feita através da técnica de análise de conteúdo. Os resultados encontrados apontam que estão presentes no grupo investigado, princípios de governança como a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa, e, também, mecanismos de governança como os órgãos de controle e de conduta. Outros como os conselhos, consultivos, de administração e fiscal estão representadas por assessorias, centralizadas principalmente na contabilidade. Encontrou-se, ainda, a intenção futura de desenvolver mecanismos de governança corporativa, com a finalidade de fortalecer organização.

**Palavras-chave:** Governança corporativa. Princípios e práticas. IBGC. Grupo familiar.



## ABSTRACT

Corporate governance has emerged as a way to overcome conflict in the relationship between principal and agent. Its applicability, previously restricted to public companies, has been consolidating in several types of businesses. Private companies and family businesses, are using the principles and practices of corporate governance as a tool to help the professionalization of their management. In this context, the main objective of the present study was to investigate adherence to corporate governance principles and practices in a privately owned Piauí business group. The work is based on the agency theory, the three-dimensional model of development of the family firm of Gersick et al (1997), and the Code of Good Practices of Corporate Governance for private companies of the IBGC. The research is characterized as descriptive, with a qualitative approach and single case study method. The data were collected through the application of check list, interviews, with semi-structured guidelines and available documents. The data were processed with the support of IRAMUTEQ software and the analysis was done through the technique of content analysis. The results show that governance principles such as equity, accountability and corporate responsibility are present in the investigated group, as well as governance mechanisms such as control and conduct bodies. Others like the councils, consultative, administration and fiscal are represented by advisors, centralized mainly in accounting. We also found the future intention to develop mechanisms of corporate governance, with the purpose of strengthening organization.

**Key words:** Corporate Governance. Principles and Practices. IBGC. Family Group.

## **LISTA DE QUADROS**

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 - Princípios de Governança Corporativa.....                             | 26 |
| Quadro 2 - Modelo tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares..... | 33 |

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1- Os dois círculos de interesses da empresa .....          | 32 |
| Figura 2- Os três círculos de interesses da empresa familiar ..... | 32 |
| Figura 3 - Os Órgãos de governança para empresa familiar .....     | 37 |
| Figura 4 - Propriedade Família e Gestão.....                       | 53 |
| Figura 5 - Assembleias ou Reuniões de sócios .....                 | 59 |
| Figura 6 - Conselho de Administração e Conselho Consultivo .....   | 62 |
| Figura 7 - Mecanismos e órgãos de controle.....                    | 65 |
| Figura 8 - Orientações de conduta e conflito de interesses.....    | 68 |
| Figura 9 - Intencionalidades Formais .....                         | 70 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|          |   |
|----------|---|
| ABAD     | Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores                                       |
| CVM      | Comissão de Valores Mobiliários   |
| FGV      | Fundação Getúlio Vargas   |
| GC       | Governança Corporativa  |
| IBGC     | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa  |
| ICMS     | Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços  |
| IFC      | <i>Internacional Finance Corporation</i>  |
| IFRS     | <i>International Financial Reporting Standards</i>  |
| IRAMUTEQ | <i>Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires</i> |
| MA       | Maranhão  |
| OCDE     | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico                                   |
| OECD     | <i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>                               |
| ONU      | Organizações das Nações Unidas  |
| PA       | Pará  |
| S.A.     | Sociedade Anônima   |
| SEFAZ/PI | Secretaria de Fazenda do Estado do Piauí  |
| UFRJ     | Universidade Federal do Rio de Janeiro  |
| USP      | Universidade de São Paulo   |

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b> .....                                       | <b>15</b> |
| 1.1      | Contextualização .....  | 15        |
| 1.2      | Problema de Pesquisa .....                                    | 18        |
| 1.3      | Objetivos.....  | 18        |
| 1.3.1    | <i>Objetivo Geral</i> .....                                   | 18        |
| 1.3.2    | <i>Objetivos Específicos</i> .....                            | 18        |
| 1.4      | Relevância e Justificativa .....                              | 18        |
| 1.5      | Pressupostos da Pesquisa .....                                | 19        |
| 1.6      | Estrutura da Pesquisa .....                                   | 20        |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....                              | <b>21</b> |
| 2.1      | Antecedentes da Governança Corporativa.....                   | 21        |
| 2.2      | Os Conceitos de Governança Corporativa .....                  | 22        |
| 2.2.1    | <i>Fundamentos da Governança Corporativa</i> .....            | 24        |
| 2.2.2    | <i>Princípios da Governança Corporativa</i> .....             | 25        |
| 2.2.3    | <i>Práticas de Governança Corporativa</i> .....               | 27        |
| 2.3      | Governança Corporativa em empresas de capital fechado .....   | 28        |
| 2.4      | Empresas familiares - conceitos.....                          | 31        |
| 2.4.1    | <i>Problemas de governança em empresas familiares</i> .....   | 35        |
| 2.4.2    | <i>Mecanismos de governança nas empresas familiares</i> ..... | 36        |
| 2.5      | Estudos Anteriores .....                                      | 39        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA</b> .....                                      | <b>43</b> |
| 3.1      | Classificação da pesquisa .....                               | 43        |
| 3.2      | Unidade de análise.....                                       | 44        |
| 3.3      | Os sujeitos da pesquisa.....                                  | 44        |
| 3.4      | Instrumentos de coleta de dados.....                          | 45        |
| 3.4.1    | <i>Aplicação de check list</i> .....                          | 45        |
| 3.4.2    | <i>Entrevistas qualitativas</i> .....                         | 45        |
| 3.4.3    | <i>Fontes Documentais</i> .....                               | 46        |
| 3.5      | Processamento e análise dos dados .....                       | 47        |
| 3.6      | Limitações da pesquisa.....                                   | 49        |
| <b>4</b> | <b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....                          | <b>50</b> |
| 4.1      | Apresentação do grupo empresarial estudado .....              | 50        |

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| <b>4.2</b>   | <b>Organização e análises dos temas do estudo .....</b>             | <b>52</b> |
| <b>4.3.1</b> | <b><i>Propriedade, Família e Gestão .....</i></b>                   | <b>53</b> |
| <b>4.2.2</b> | <b><i>Assembleias ou reuniões de sócios .....</i></b>               | <b>59</b> |
| <b>4.2.3</b> | <b><i>Conselho de administração e Conselho Consultivo.....</i></b>  | <b>61</b> |
| <b>4.2.4</b> | <b><i>Mecanismos e órgãos de controle.....</i></b>                  | <b>64</b> |
| <b>4.2.5</b> | <b><i>Orientações de conduta e conflito de interesses .....</i></b> | <b>68</b> |
| <b>4.2.6</b> | <b><i>Intencionalidades formais .....</i></b>                       | <b>70</b> |
| <b>5</b>     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                   | <b>72</b> |
|              | <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>76</b> |
|              | <b>APÊNDICE A – CHECK LIST .....</b>                                | <b>87</b> |
|              | <b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>                      | <b>89</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são abordados o contexto da pesquisa, a problemática, os objetivos do estudo, sua relevância e justificativa, os pressupostos, e a estrutura desta dissertação.

### 1.1 Contextualização

A ideia básica da Governança Corporativa está relacionada a um conjunto de regras que formam um sistema de “boas práticas” que tem como fundamento os princípios, da transparência, da equidade, da prestação de contas e da responsabilidade corporativa (IBGC, 2014). Essas regras têm por objetivo desenvolver mecanismos eficientes de monitoramento e controle da organização. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) é um modelo de gestão que envolve relacionamentos entre as partes interessadas no desempenho de uma organização.

Para Ross *et al.* (2015), as organizações podem ser compreendidas como um conjunto de relações contratuais entre os principais e os agentes. Como esses contratos não são perfeitos (JANSEN, 2001) podem gerar conflitos de interesses, em função da delegação de poderes dos principais para os agentes, são denominados conflitos de agência (PEREIRA *et al.*, 2012).

A literatura aponta os trabalhos de Berle e Means (1932) e Jensen e Meckling (1976) como os pioneiros a descreverem os conflitos de agência, destacando que tais conflitos surgem, em função da complexidade das organizações e da conduta das partes (principal e agente) em face das expectativas de cada um para maximizar suas utilidades (LEAL; SILVA; VALADARES, 2002).

Sob essa ótica, a governança corporativa surge para equilibrar os interesses das partes envolvidas, procurando reduzir os conflitos de agência (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003; MARTINS; SILVA; NARDI, 2006). Dessa maneira, a governança pode ser percebida como um sistema que rege os mecanismos pelos quais as organizações são dirigidas, controladas e monitoradas, com a finalidade de combater fraudes e abusos de poder (SOUZA; BORBA, 2007; IBGC, 2015).

Segundo Andrade e Rosseti (2009), três marcos definem a utilização da expressão governança corporativa no mundo: o primeiro em 1991, nos Estados Unidos, por Robert Monks, com foco no direito dos acionistas; logo em seguida, na Inglaterra, em 1992, com Relatório *Cadbury*, sendo considerado o primeiro código das melhores práticas de governança corporativa; e o terceiro marco, com a assinatura da Lei Sarbanes-Oxley, em 2002, nos

Estados Unidos, após o envolvimento de grandes empresas americanas em escândalos corporativos.

Influenciadas pelo cenário internacional, as entidades gestoras do mercado financeiro brasileiro sugerem práticas de governança corporativa, com o objetivo de incentivar as empresas nacionais a adotarem a prática da boa governança e suas gestões (CALSAVARA, 2013).

Nesse contexto, algumas ações merecem destaque, tais como: a reforma da Lei das Sociedades por Ações; a criação de níveis diferenciados de governança corporativa para o mercado de ações; a publicação das Recomendações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) sobre Governança Corporativa; o lançamento e aperfeiçoamento de Códigos das Melhores Práticas de Governança Corporativa, pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que abordam o tema para uma amplitude considerável de empresas (SILVEIRA, 2002; CARVALHAL-DA-SILVA, 2006; CALSAVARA, 2013; OLIVEIRA *et al.*, 2013; IBGC, 2015).

Para Andrade (2009), tanto o crescimento quanto as mudanças das organizações podem ser acompanhados por um bom sistema de governança corporativa. Estudos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) inferem que bons sistemas de governança corporativa devem ter sua base em princípios como: a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa, e as boas práticas são aquelas que convertem os princípios em recomendações objetivas.

Silveira (2004) complementa afirmando que as empresas que aderem a programas de governança corporativa se diferenciam das demais e aumentam suas possibilidades de atrair investidores, diminuindo, assim, o custo de capital e aumentando seu valor de mercado.

Alguns estudos sugerem que motivações de adesões às boas práticas de governança corporativa são variadas. Elas vão desde o aumento da amplitude da empresa no mercado, relacionamento com os *stakeholders*, aumento da liquidez e da transparência, até a perpetuação da empresa (ARAGÃO, 2008; PONTE *et al.*, 2012; MAIA, 2014).

Não se trata de um modismo, mas uma forma sistemática de aperfeiçoar a gestão da organização, que tem evoluído muito, resultando numa melhor qualidade do desempenho empresarial, das tomadas de decisões e dos relacionamentos entre as partes envolvidas no processo de condução de uma organização (SILVA, 2012).

Embora os princípios e as práticas de governança corporativa possam ser aplicados a qualquer tipo de organização, estudos sobre o tema geralmente estão associados às empresas de capital aberto, e ainda são muito incipientes para empresas de capital fechado



(IBGC, 2014), principalmente quando se trata de companhias familiares e situadas fora dos grandes eixos econômicos e financeiros do Brasil (OLIVEIRA *et al.*, 2013), embora nada impeça que tais empresas também façam uso das práticas da boa governança corporativa.

No Brasil, segundo o IBGC (2014), a maioria das companhias se configura pelo capital fechado e sociedade familiar. Entretanto, estão presentes neles fortes elementos das grandes corporações, como o crescimento, através da abrangência de mercados cada vez maiores, pela oferta de produtos ou serviços; a longevidade; a lucratividade e a geração de riqueza; a empregabilidade, dentre outros (IBGC, 2014).

Em função dos elementos anteriormente citados, surgem dúvidas sobre a existência e/ou a utilização de princípios e práticas de governança corporativa nas empresas familiares de capital fechado. Caso existam, que práticas são mais expressivas e recorrentes nas gestões dessas empresas?

Para auxiliar as empresas o perfil citado, assim como nortear pesquisas nessa seara, o IBGC publicou um caderno de boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado, e apresenta no mesmo uma série de recomendações para tais sociedades. Essas recomendações estão expostas no referencial teórico deste.

As empresas familiares também possuem suas peculiaridades, e uma das mais fortes é o relacionamento da família com a empresa (LODI, 1998). Outros pontos, que a literatura destaca, e denomina de “problemas mais comuns”, estão relacionados à sucessão da empresa, relações de poder, favorecimentos de membros da organização, divergências familiares, conciliação de interesses, dentre outros (SILVEIRA, 2010; IBGC, 2009, 2014; BERNHOEFT E GALO, 2003).

Pelos contextos acima descritos infere-se a necessidade de pesquisas desse porte, sobre o tema governança, para empresas familiares e de capital fechado. O presente estudo tenta suprir uma lacuna em contexto regional, tendo em vista que está centrado no estudo de uma empresa familiar no interior do Estado do Piauí.

Preliminarmente fez-se uma verificação nos repositórios das universidades e faculdades do Estado, e não foram encontrados estudos sobre a governança corporativa abordando o ambiente empresarial local, levando a crer que o tema governança corporativa ainda é incipiente nesse contexto.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

Considerando as dúvidas suscitadas acima, e a necessidade de pesquisas empíricas sobre governança corporativa em empresas familiares, de capital fechado, regionais e locais, este estudo propõe-se a responder ao seguinte problema de pesquisa: À luz dos princípios de boas práticas de governança corporativa do IBGC, que elementos de governança corporativa mais se destacam em um grupo empresarial piauiense familiar de capital fechado?

## **1.3 Objetivos**

### ***1.3.1 Objetivo Geral***

Investigar a aderência dos princípios e práticas de governança corporativa em um grupo empresarial piauiense familiar de capital fechado.

### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

- 1) Relacionar os princípios e as práticas de Governança Corporativa recomendadas para empresas familiares e de capital fechado;
- 2) Determinar o estágio do ciclo de vida do grupo objeto de estudo;
- 3) Identificar os princípios e práticas de governança corporativa adotadas na organização estudada;
- 4) Descrever as melhores práticas de governança corporativa do grupo, de acordo com o IBGC (2014).

## **1.4 Relevância e Justificativa**

A governança corporativa tem sido bastante pesquisada no Brasil, principalmente em empresas de capital aberto (IBGC, 2014), com a utilização de dados secundários e abordagem quantitativa (RIBEIRO, *et al.*, 2012).

A disponibilidade e facilidade de coleta e análise de dados, das empresas participantes do mercado financeiro, podem ser fatores estimulantes para as pesquisas, enquanto que a grande diversidade de características, a dispersão e acesso aos dados das

empresas de capital fechado, podem ser fatores que dificultam as pesquisas sobre governança nesses tipos de organizações.

Apesar do forte direcionamento da governança para empresas de capital aberto, sua aplicação tem um amplo espectro, principalmente quando se busca maior rigor no controle, na prestação de contas e na transparência. Por isso, muitas companhias de capital fechado já possuem elevados padrões de governança corporativa, e pesquisas com essas companhias são necessárias, pois suprem a falta de informações acerca de tais modelos de organizações (OLIVEIRA *et al.*, 2013). Sob essa ótica, infere-se a necessidade de pesquisas direcionadas para empresas de capital fechado e, principalmente, fixadas em regiões afastadas do eixo financeiro do mercado brasileiro, perfil do estudo escolhido para este trabalho.

Nessa perspectiva, a presente pesquisa tem sua relevância baseada nas seguintes proposições: a) abordar um tema recente; b) desvelar um universo ainda pouco explorado em regiões afastadas dos grandes centros financeiros do país; c) gerar conhecimentos que contribuirão para o estudo da governança, enriquecendo o planejamento, a profissionalização e a sustentabilidade das empresas; d) possibilitar o mapeamento e a implantação melhorias; e, e) disponibilizar ao grupo objeto de estudo informações sobre os arranjos de governança encontrados.

Em síntese, a pesquisa justifica-se, academicamente, pela contribuição para o aprofundamento e disseminação do tema governança corporativa, e, em termos práticos pela possibilidade de subsidiar a gestão do grupo estudado.

### **1.5 Pressupostos da Pesquisa**

Pressupostos são suposições provisórias, que tem validade temporária e orientam o trabalho de campo (MOTTA-ROTH; HENDGES, 2010). Visando verificar a existência de princípios e práticas de governança corporativa no âmbito da organização objeto da pesquisa e, baseado na literatura, são esboçados os seguintes pressupostos:

- 1) A governança é um conjunto de mecanismos que garante o retorno do investimento (SHLEIFER; VISHNY, 1997) e como tal, a aderência às melhores práticas passou a fazer parte da estrutura de controle do grupo pesquisado;
- 2) A adoção da governança tem caráter voluntário (IBGC, 2014), por isso o grupo pesquisado ainda está familiarizando-se com seus princípios e boas práticas;

- 3) Por desconhecimento o grupo pesquisado não adota práticas formais de governança corporativa.

## **1.6 Estrutura da Pesquisa**

A pesquisa está estruturada em cinco seções: este capítulo de introdução, que contextualiza e define os objetivos do estudo. O segundo capítulo com o referencial teórico, que fornece sustentação ao tema estudado e tem por base governança corporativa e sua aplicabilidade nas empresas familiares e de capital fechado. O terceiro capítulo define os procedimentos metodológicos utilizados. O quarto capítulo demonstra os resultados alcançados, por fim, o quinto capítulo que evidencia as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda a base teórica que fundamenta a pesquisa no tocante a governança corporativa, origens, conceitos, fundamentos, princípios, práticas recomendadas, a governança em empresas familiares e de capital fechado, e estudos anteriores sobre o tema.

### 2.1 Antecedentes da Governança Corporativa

Citados na literatura acadêmica, os trabalhos de Berle e Means (1932), Robert Monks (1942), Jensen e Meckling (1976), já chamavam atenção para o relacionamento entre proprietários e gestores, demonstrando que os acionistas perceberam que precisavam ter uma atuação mais ativa dentro dos colegiados das organizações de uma forma geral, em virtude do que foi denominado “teoria da agência”.

O objeto de estudo da teoria da agência são as “relações da agência” que ocorrem em função da delegação de poderes dos principais aos agentes, a fim de que estes decidam em nome e em benefício de seus constituintes (JENSEN; MECKLING, 1976). Essas decisões têm consequências sociais e podem gerar conflitos de interesses entre as partes (conflitos de agência) (DAMODARAN, 2004).

Para Jensen e Chew (2000), os problemas de agência surgem dos conflitos de interesses dos acionistas, que tem como objetivo maximizar seus investimentos, com os interesses dos executivos, que podem buscar o benefício pessoal em detrimento da companhia, pois, conforme Jensen e Meckling (1976), o comportamento das pessoas está sempre de acordo com seus objetivos e interesses.

As relações de interesses estão presentes em todos os tipos de organizações e em todos os seus níveis, não havendo a necessidade de um contrato formalizado (ARMOUR; HANSMANN; KRAAKMAN, 2009), podendo atingir também acionistas controladores e minoritários, e a empresa e seus *stakeholders* (LEAL; SILVA; VALADARES, 2002),

Esses relacionamentos entre agentes e principais podem gerar custos para a empresa, denominados “custos de agência”, que são as perdas e ineficiências resultantes do desalinhamento de interesses entre as partes (SITKIFF, 2014), e, de forma bem geral, podem ser resumidos em alguns custos comuns às organizações, como, monitoramento dos agentes,

implantação de mecanismos de controle, auditorias, manutenção de conselhos da empresa, dentre outros.

Nesse contexto, a governança corporativa surgiu, portanto, para superar o "conflito de agência" clássico (IBGC, 2014), trazendo à tona questões relevantes como ética, transparência e responsabilidades dos agentes, com o objetivo de profissionalizar a gestão, implantar controles mais rigorosos e condutas mais honestas (LOPES, 2015), estabelecendo a ordem entre as partes envolvidas em conflitos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

À medida que a discussão sobre o tema avança, mecanismos de governança são criados, melhorados, ampliados e difundidos, quer pela aplicação de dispositivos legais, como a Lei Sarbane-Oxley, nos Estados Unidos, em 2002, quer pela implementação de códigos de governança corporativa, como o *Cadbury Report*, publicado na Inglaterra, em 1992, marco importante da governança corporativa, considerado como o primeiro código do tema no mundo. Decorrentes desse relatório seguiram-se outros, que mudaram os processos de gestão das empresas do Reino Unido, e também vários códigos de boas práticas de governança corporativa ao redor do mundo, inclusive no Brasil, através do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Com a evolução das organizações, as práticas de governança corporativa adotadas passaram a ser exploradas em temas de trabalhos acadêmicos (ANDRADE; ROSSETI, 2011), resultado da necessidade de ampliar conhecimentos com a finalidade de aprimorar sua aplicabilidade no âmbito empresarial, detalhar métodos e técnicas, expor mecanismos de gestão, adotando assim as boas práticas de governança (MORENO *et al.* 2013; IBGC, 2009), essenciais ao desenvolvimento e sobrevivência das organizações.

## **2.2 Os Conceitos de Governança Corporativa**

O conhecimento do que vem a ser a governança corporativa é essencial para entender seus mecanismos, mas conceituar governança ainda é controverso e depende da visão de cada autor, correntes de pensamento científico e organizações.

Alguns autores invocam a proteção dos investidores, conforme preceitua Siffert Filho (1998), é um sistema de controle e monitoramento estabelecido pelos acionistas controladores, para que as decisões sejam tomadas de acordo com os interesses dos proprietários. Visão compactuada por Mindlin (2009), ao conceituá-la como mecanismos de incentivo e controle com o objetivo de superar ou minimizar os conflitos de agência, originários da separação entre propriedade e gestão.

O retorno do investimento e sua maximização prevalecem como prioridade para outros autores, e, sob esse ponto de vista, Shleifer e Vishny (1997) definem governança corporativa como o conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de recursos garantem que obterão para si o retorno sobre seu investimento, e Silveira (2010) complementa afirmando que são mecanismos que asseguram que as tomadas de decisões proporcionem a maximização de geração de valor de longo prazo para o negócio.

A responsabilidade social dos relacionamentos também foi trazida ao conceito de governança. Conforme conceituam Ribeiro e Domingues (2014) consiste em um sistema de normas que leva a empresa ao desempenho que a sociedade espera, e nela são refletidos os direitos e comportamentos esperados dos executivos, dos acionistas e investidores, completa Haspeslagh (2010).

Corroborando com essa visão estão as instituições que resguardam as boas práticas da governança corporativa, como é o caso da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para qual a governança consiste num conjunto de relações entre as partes interessadas na organização (OCDE, 1999), e reconhece que a aproximação entre essas partes favorece e incentiva a geração de riqueza e cooperação. A Companhia de Valores Mobiliários (CVM), define que a governança é composta de práticas que objetivam a otimização do desempenho da companhia, ao resguardar os interesses dos *stakeholders* (CVM, 2002) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a preconiza como um sistema que envolve o monitoramento das empresas e incentiva os relacionamentos entre as partes interessadas (IBGC, 2015).

O mesmo IBGC afirma que as boas práticas de governança corporativa são alcançadas com a conversão dos princípios da governança em recomendações práticas, a fim de alinhar interesses das partes e a otimização da organização, facilitando o acesso a recursos e contribuindo para a preservação da mesma.

Pelas visões acima, o conceito de governança corporativa busca cada vez mais ampliar sua abrangência dando prioridade não somente a preservação das partes envolvidas e a maximização dos recursos, mas, sobretudo, o aperfeiçoamento da gestão, a sustentabilidade dos relacionamentos e a sobrevivência das organizações.

### **2.2.1 Fundamentos da Governança Corporativa**

A governança corporativa tem seus fundamentos baseados em teorias. Citam-se, dentre as mais importantes, a teoria da agência e a teoria dos *stakeholders* (FERREIRA *et al.*, 2015).

A teoria da Agência, conceitualmente, é a que mais sustenta os trabalhos desenvolvidos na área da governança, tem como objetivo principal a maximização dos resultados financeiros da empresa, e como consequência o aumento da riqueza dos acionistas, enquanto a Teoria dos *Stakeholders* tem como objetivo o alinhamento estratégico entre os objetivos da organização e os objetivos dos vários *stakeholders* envolvidos no negócio (FREEMAN, 1999).

Jensen e Meckling (1976) afirmam que todo problema de agência tem sua essência no conflito de interesses entre o principal e o agente. Para eles, o contrato nem sempre é cumprido de maneira satisfatória entre as partes, o que leva a divergências de informações, que são essenciais para que o principal tenha controle sobre as ações de seus agentes (EISENHARDT, 1985).

Informações divergentes não favorecem a correta tomada de decisões, o que pode desencadear o oportunismo, nesse ponto, a governança aparece como instrumento capaz de minimizar esse oportunismo, preservando os direitos das partes sobre a empresa (CARVALHO, 2002).

Para Clarkson (1995), a teoria dos *stakeholders* objetiva identificar todos os atores envolvidos com a organização, conhecer seus interesses e expectativas, e encontrar as melhores maneiras de coordená-los. O que deve ser feito pelo administrador.

Cada grupo de *stakeholder* (acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e sociedade) possui interesses e motivações distintos entre si (CAMPBELL, 1997), por esse motivo, as relações de cada grupo com a organização influenciam diretamente na estratégia organizacional, consequentemente nos resultados (FERREIRA *et al.*, 2015).

Para as teorias citadas as práticas de boa governança corporativa podem ajudar a mitigar potenciais conflitos de interesses entre a organização e seus diversos públicos, ajudando, assim, na melhoria da gestão e garantindo a sustentabilidade.



### 2.2.2 Princípios da Governança Corporativa

Princípios são modos de comportamento que denotam a ética e a justiça nos relacionamentos (SANTOS; NEVES; CABRAL, 2017). Partindo-se desse conceito, pode-se inferir que os alicerces da governança são seus princípios.

Para Maia (2014), os princípios de governança corporativa são sólidos valores que orientam reguladores, empresas, investidores e agentes no desenvolvimento das chamadas boas práticas de governança implementadas por órgãos e agentes.

Citado por Silveira (2002), o Relatório *Cadbury* enfoca que os princípios fundamentais estão expressos pela abertura, integridade e prestação de contas.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), destaca que os princípios de governança devem estar pautados na justiça e equidade nos relacionamentos (*Fairness*), na transparência das informações (*Disclosure*), no dever e responsabilidade pela prestação de contas (*Accountability*), e no cumprimento da lei (*Compliance*). Destaca ainda que representam uma base comum para o desenvolvimento das boas práticas e tem como objetivo melhorar o conhecimento e aplicabilidade da governança corporativa (OCDE, 2004).

No Brasil, o IBGC, adotando os princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, destaca que esses devem ser convertidos em recomendações objetivas, para que sejam alinhados entre os interesses dos agentes e a otimização da organização, objetivando a implementação das boas práticas de governança corporativa (IBGC, 2015).

Seguindo essa tendência, várias outras organizações, bem como muitos países, desenvolveram seus códigos e suas práticas. Conforme informam Gómez-Betancourt, Zapata-Cuervo e Betancourt-Ramírez (2016), após analisarem 22 códigos de governança corporativa de diferentes países, encontraram uma tendência comum para estabelecer padrões de governança entre as empresas e entre as nações, contemplando os mesmos princípios fundamentais, por essa razão Silveira (2015), afirma que a governança corporativa tem suas bases fundamentais sólidas.

Os princípios de governança corporativa adotados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) foram eleitos como base desse trabalho, pois, o IBGC, além do reconhecimento nacional, tem alinhamento com órgãos e normas citados acima, e suas

publicações tem grande abrangência dentre as formas societárias brasileiras. O quadro 1, expõe seus princípios e suas definições:

Quadro 1 - Princípios de Governança Corporativa

| Princípios  | Definições IBGC  |
|---|--|
| Transparência<br>( <i>disclosure</i> )                | Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas ( <i>stakeholders</i> ) informações que sejam do seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e conduzem à criação de valor. |
| Equidade<br>( <i>fairness</i> )                       | Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais <i>stakeholders</i> . Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são inaceitáveis.  |
| Prestação de contas<br>( <i>accountability</i> )      | Os agentes de governança (sócios, conselheiros e gestores), devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.   |
| Responsabilidade corporativa<br>( <i>compliance</i> ) | Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das empresas, visando a sua longevidade e incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.   |

Fonte: IBGC (2014)

Para o IBGC (2014), a governança corporativa é um conjunto de processos que geram boas práticas com o objetivo de assegurar maior controle, a fim de fomentar o desenvolvimento das organizações.

Para isso deve ser balizada por princípios, dentre os quais adota os seguintes: A transparência, que infere que toda informação direciona a uma tomada de decisão, por isso deve ser mais clara, aberta e acessível possível, além disso, deve ser oportuna e tempestiva, para que possa suprir as necessidades dos *stakeholders* envolvidos na organização. A equidade é o princípio da justiça. Prevê o tratamento igualitário, para que haja confiança necessária entre as partes e evite discriminações de qualquer natureza. As regras societárias devem ser estabelecidas de modo que assegure o tratamento igual de todos os acionistas no que diz respeito à participação na sociedade. A prestação de contas expõe o sentimento de honestidade e responsabilidade de quem deva prestar informações e, o princípio da responsabilidade corporativa que busca o compromisso e a dedicação dos agentes. Requer o zelo pela sustentabilidade da organização a partir das dimensões econômica, ambiental e social.

Para Almeida *et al.* (2010), empresas que cumprem as exigências dos princípios de boas práticas de governança corporativa conseguem alinhar os interesses entre acionistas e gestores, criando ambiente favorável para a organização, contribuindo para sua valorização

perante o mercado (LEAL; SILVA; VALADARES, 2002; LAMEIRA, JR. NESS; MACEDO-SOARES, 2007).

A governança corporativa objetiva servir de canal de comunicação entre as partes que compõem a organização, e o faz através dos princípios expostos no quadro 1, que servem como norteadores de relacionamentos entre as partes envolvidas.

### ***2.2.3 Práticas de Governança Corporativa***

Com o crescimento da companhia os proprietários tendem a contratar agentes com poderes de decisão para executar serviços em seu nome, o que pode desencadear atitudes antagônicas entre eles (ANDRADE; ROSSETTI, 2011), os chamados conflitos de agência (JENSEN; MECKLING, 1976).

O alinhamento entre os interesses dos acionistas e as ações dos executivos passa a depender de sistemas de monitoramento e incentivo. São os mecanismos de governança. Esses mecanismos são formas de exercer o controle sobre a gestão, de maneira a buscar atender aos interesses dos proprietários e reduzir os custos dos processos (WILLIAMSON, 1996).

Os controles são exercidos externamente, por pressões de mercados, ativismos das partes envolvidas, por exigências de padrões contábeis, leis e regulamentos, dentre outros, e, internamente, são constituídos por conselhos, monitoramentos compartilhados e modelos de remuneração (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Para o IBGC (2015), os princípios de governança devem ser transformados em práticas explícitas e permanentes na organização. As práticas são procedimentos que visam dinamizar a atuação da empresa, convertendo princípios básicos em recomendações objetivas, com a finalidade de alinhar interesses, preservar, otimizar, facilitar o acesso a recursos, melhorar a longevidade e o bem comum da organização. Elas devem relacionar-se à direção e ao controle da organização. Tem foco direto no exercício do poder e no tratamento dos diferentes interesses envolvidos.

Ainda segundo o IBGC (2015), não há um consenso sobre as práticas de governança corporativa, por causa da enorme heterogeneidade entre as organizações e países. Códigos de boas práticas são desenvolvidos e adaptados conforme as estruturas das organizações no contexto de cada nação (OCDE, 1999), considerando os ordenamentos jurídicos de cada uma e as diversas situações encontradas como a maioria de empresas de

controle familiar, concentração do capital ou a abertura das participações acionárias, por exemplo. Apesar disso, os fundamentos básicos da governança são mantidos sob os princípios da transparência, independência da administração e prestação de contas.

Boas práticas de governança corporativa são recomendações expressas em códigos ou guias, que contêm práticas e princípios sugeridos a partir da observação das gestões corporativas (LARRATE, 2013), e tem caráter educativo IBGC (2015). Publicados por países, organismos ou órgãos como a Organizações das Nações Unidas (ONU) e OCDE, com abrangência internacional, e CVM e IBGC, no âmbito brasileiro, recomendam práticas direcionadas, à propriedade, direitos das partes, transparência informacional, formação de conselhos, atuação de auditorias, condutas, conflitos de interesses, e responsabilidade corporativa (CVM, 2002; ONU, citado por Oliveira *et al.*, 2013; IBGC, 2015).

As boas práticas de governança corporativa são processos contínuos e evolutivos. As recomendações devem acompanhar as mudanças nas organizações. Não existe um modelo de boa governança, o que há são adaptações a contextos, conforme estímulos do mercado e das próprias gestões organizacionais. Como bom exemplo cita-se o próprio IBGC, que lançou a primeira edição do seu código de boas práticas de governança corporativa em 1999, direcionando-o para empresas de capital aberto, e hoje, além das constantes atualizações (em 2015 foi lançada a 5ª edição), amplia sua abrangência para outros perfis de organizações, como as empresas familiares, as empresas de capital fechado, dentre outras.

### **2.3 Governança Corporativa em empresas de capital fechado**

Empresas que não acessam o mercado de capitais por meio da listagem de ações, ou de outros valores mobiliários em Bolsa, ou Mercado de Balcão, para se capitalizarem são consideradas de capital fechado (IBGC, 2014). No Brasil, representam a maior parcela de empresas e têm enorme importância para a economia local (OLIVEIRA *et al.*, 2013; IBGC, 2014). Possuem enorme diversidade de características como o porte, a natureza jurídica, a composição societária, os desafios da sucessão, a qualidade da informação, a formalização de processos, a delimitação entre a propriedade do capital e a gestão da empresa, dentre outros, mas, apesar das diferenciações, nada impede que as companhias de capital fechado utilizem os mecanismos e ferramentas da governança corporativa, pois aprimora os processos de gestão, à medida que proporciona mais transparência, agilidade e autonomia às atividades, independentemente de seu tamanho (IBGC, 2014).

Muitas empresas de capital fechado estão aderindo às boas práticas de Governança Corporativa, e usufruem dos benefícios decorrentes da implementação dessa filosofia, pois contribuem para o fortalecimento da organização, agregando valor, aperfeiçoando práticas de gestão e ampliando a confiança dos investidores, mantenedores e do mercado (OLIVEIRA *et al.*, 2013).

Segundo o IBGC (2014), as motivações para adesão à governança corporativa são as mais variadas, vão desde melhorias na gestão à possibilidade de abertura de capital; da efetividade dos controles à proteção dos investidores; do acesso a recursos financeiros e não financeiros à contribuição para a longevidade da empresa.

Estudos demonstram motivações práticas, relatadas por empresas, objetos de pesquisas acadêmicas, como: implantação de estratégia de desenvolvimento, ampliação da liderança de mercado da empresa, aumento da base de clientes, ampliação da marca, aquisições de outras empresas, aumento da visibilidade da empresa no cenário nacional e internacional (ARAGÃO, 2008); viabilidade da entrada de sócios estratégicos e investidores institucionais, recuperação da confiança dos investidores, alinhamento entre proprietários, conselheiros e gestores e aumento na liquidez das ações (MAIA, 2014); perpetuação da empresa, garantia de maior transparência e relacionamento com o mercado de capitais; redução do custo de capital; melhoria da imagem institucional (PONTE *et al.*, 2012).

Conforme visto anteriormente, as práticas de governança são sugeridas, por organismos de mercado, e divulgadas em códigos e guias de boas práticas, geralmente direcionados para empresas de capital aberto, até mesmo pelo contexto histórico do surgimento da governança, motivado por conflitos de interesses entre acionistas e gestores (SILVEIRA, 2004).

No Brasil, o trabalho do IBGC tem conquistado reconhecimento nacional e internacional por sua atuação e publicações, apresentando uma abrangência significativa de práticas se comparado aos demais modelos de governança. (ARAGÃO, *et al.*, 2009; MICHALISCHEN; PAIVA, 2009; IBGC, 2014).

Seus códigos de boas práticas de governança se configuram como o principal documento de divulgação das melhores práticas da governança corporativa no Brasil, assim como os cadernos de governança corporativa, que são contribuições, sugestões e recomendações, frutos de um intenso debate e trabalho dos associados do IBGC, organizados em comissões, e que tem por objetivo divulgar princípios e práticas de governança para organizações específicas, como, por exemplo, empresas familiares e empresas de capital fechado (IBGC, 2015).

Em função da representatividade das empresas de capital fechado para o mercado brasileiro, o IBGC lançou em 2014 o Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado – um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas, onde são apresentadas recomendações para essas sociedades. As recomendações sugerem práticas em relação aos itens:

- a) Propriedade – são orientações sobre as questões societárias relevantes como o patrimônio social e o patrimônio dos sócios, as formas jurídicas possíveis para as sociedades fechadas, formas e tipos de controle acionário, as assembleias ou reuniões de sócios. Abordam, ainda, pontos sobre os direitos e deveres dos sócios e a formação do conselho de sócios.
- b) Conselho de administração e Conselho Consultivo - avalia se a organização possui conselho de administração e/ou conselho consultivo (ou órgão semelhante), bem como seu funcionamento e seu desempenho. Aborda a formação dos conselhos relacionada com seus estágios de amadurecimento, sua composição, organização e relacionamentos com as partes, como sócios e a auditoria externa.
- c) Mecanismos e órgãos de controle - recomenda a manutenção de um bom sistema de informação baseados na contabilidade e nos processos, bem como controles internos e externos eficientes auxiliados em auditorias, com ênfase na auditoria independente.
- d) Conduta e conflitos de interesses – aborda a resolução de conflitos de interesses das partes em relação à empresa. A ênfase aqui é a utilização de um código de conduta para direcionar os relacionamentos, disciplinar os padrões de comportamento e dar transparência às resoluções dos conflitos que por ventura venham a ocorrer.

Esta pesquisa baseou-se nos princípios e práticas recomendados pelo IBGC, pois segundo Aragão *et al.*(2009), a instituição é a principal promotora do desenvolvimento da governança corporativa no Brasil e suas práticas e recomendações têm sido bastante aceitas e implementadas.

## 2.4 Empresas familiares - conceitos

As empresas familiares são objetos de estudos há bastante tempo, entretanto ainda estão em desenvolvimento, por causa de suas especificidades. No Brasil, a partir da década de 1990 começaram a ocupar cada vez mais espaços nos eventos científicos com trabalhos e publicações nos principais congressos da área de gestão, conforme informam Grzybovski (2007) e Borges, Lescura e Oliveira (2010) e não há, ainda, um consenso sobre o conceito de empresa familiar no contexto nacional ou internacional (SILVA; FISHER; DAVEL, 1999; ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2006).

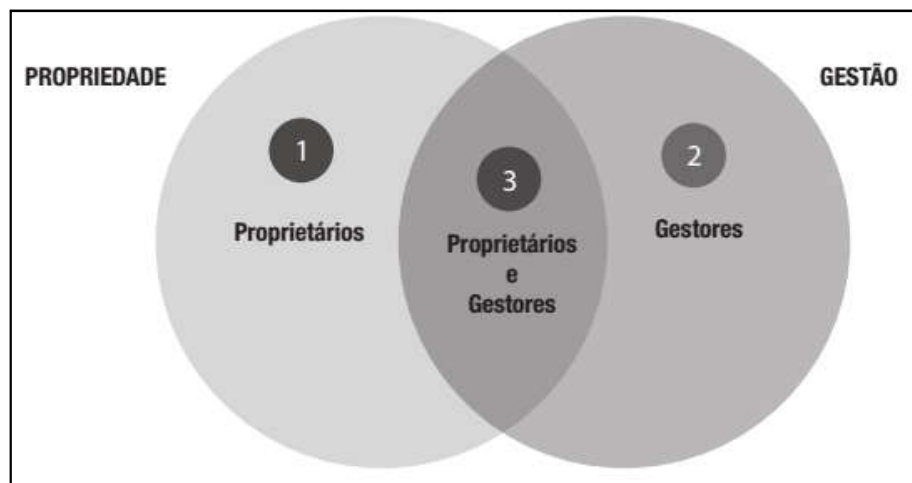
Diversos conceitos de empresas familiares são encontrados na literatura e a definição de tal modelo de organização não leva em conta característica única, sendo considerado ainda um problema em pesquisas sobre o tema (CANÇADO *et al.*, 2013).

Para Donnelley (1964), a empresa familiar é identificada como aquela que tem pelo menos duas gerações da mesma família no comando e a política da companhia atende aos interesses da família. Bernhoeft (1987) afirma que a empresa deve possuir sua origem e história vinculadas a uma família, e sempre manter membros na administração dos negócios. Lodi (1998) define que os valores institucionais da empresa devem identificar o sobrenome de família ou do fundador. Tagiuri, Davis (1996), Gersick *et al.* (1997), Uhlaner (2006) e Grzybovski (2007) buscam o foco conceitual na intersecção entre os subsistemas propriedade, família e gestão. Cançado *et al.* (2013) conceituam a empresa familiar como aquela na qual duas ou mais pessoas de uma mesma família (ou de várias famílias) são proprietários/acionistas e/ou participam do gerenciamento do negócio.

Conforme observado, o conceito da empresa familiar busca condicioná-lo à propriedade e/ou à influência da família.

Com base nos trabalhos de Donelley (1964), Tagiuri e Davis (1996) e Gersick *et al.*, (1997), o IBGC (2014) afirma que em qualquer tipo de empresa ocorrem pelo menos dois interesses: dos proprietários e dos gestores, e, ainda, os interesses de quem é ao mesmo tempo proprietário e gestor. Essa representação foi denominada de ‘os dois círculos de interesses’, e pode ser ilustrada pela figura 1, a seguir:

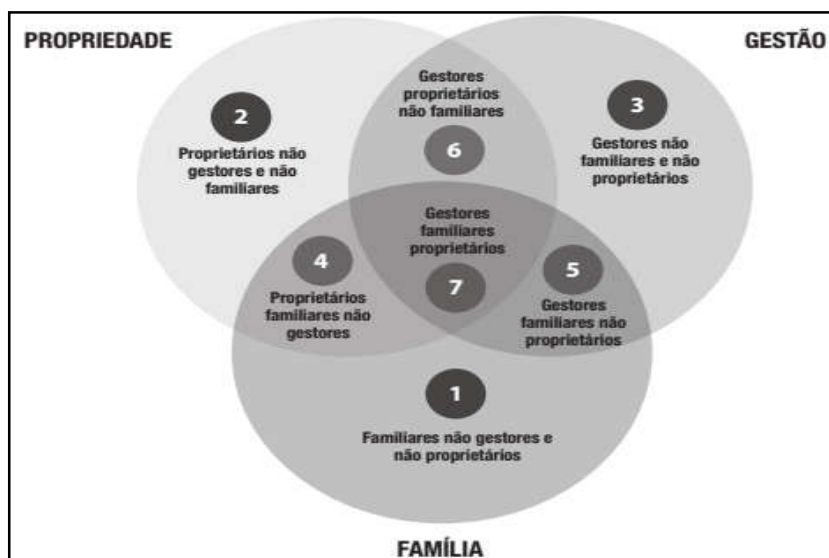
Figura 1- Os dois círculos de interesses da empresa



Fonte: IBGC (2014), baseado em Tagiuri e Davis (1996)

Nas empresas familiares, acrescenta-se aos dois círculos acima (da propriedade e da gestão), mais um de interesse: o da família. Esse modelo ficou conhecido como ‘modelo dos três círculos da empresa familiar’, desenvolvido por Gersick *et al.* (1997), representado na figura 2, abaixo:

Figura 2- Os três círculos de interesses da empresa familiar



Fonte: IBGC (2014), baseado em Gersick, *et al.* (1997)

O pressuposto central é que a propriedade, a gestão e a família estão sobrepostos no início de qualquer empresa familiar e concentrados em única pessoa, geralmente o



fundador. À medida que a empresa cresce, as relações de poder e interesses se diversificam e as esferas se afastam gradualmente (SILVEIRA, 2010).

O modelo também permite a identificação dos vários públicos da empresa familiar, cada um com seus interesses e seus pontos de vista sobre a mesma (GERSICK *et al.*, 1997).

Comparando-se os dois modelos representativos, nota-se claramente que a quantidade de interesses dos atores envolvidos cresce de três para sete, o que pode aumentar o potencial dos conflitos entre as partes (IBGC, 2014).

Apesar de ser uma boa representação, o modelo foi considerado estático em razão de não possuir uma dimensão temporal, visto que os problemas e desafios das empresas familiares mudam conforme sua evolução (SILVEIRA, 2010). A partir dessa perspectiva foi criado por Gersick *et al.* (1997) um modelo de desenvolvimento para cada um dos três subsistemas – propriedade, família e gestão, dando aspecto mais dinâmico na evolução das empresas familiares. Esse modelo foi denominado de ‘modelo tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares’, apresentado no quadro 2, a seguir:

Quadro 2- modelo tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares

| <b>Dimensão</b> | <b>Estágio de desenvolvimento</b> | <b>Principais características do estágio</b>  | <b>Desafios</b>  |
|-----------------|-----------------------------------|---|--|
| Propriedade     | Proprietário controlador          | Controle da propriedade centralizado  | - Capitalização;<br>- Equilibrar o controle unitário;<br>- Escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração.   |
|                 | Sociedade entre irmãos            | O controle da empresa é efetivo na geração dos irmãos, estando dois ou mais irmãos no controle acionário. | - Capitalização;<br>- Desenvolver um processo para a partilha do controle entre os proprietários;<br>- Definir o papel dos sócios não funcionários;<br>- Controlar a orientação das facções dos ramos da família controle acionário. |
|                 | Consórcio de primos               | Muitos primos são acionistas e há mistura de sócios funcionários e não funcionários                       | - Administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas;<br>- Criar um mercado de capitais para a empresa familiar.   |
| Família         | Jovem família empresária          | Geração adulta abaixo de 40 anos e filhos, se houver, abaixo de 18 anos                                   | - Tomar as decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família;<br>- Estabelecer relacionamento com a família ampliada;<br>- Educar os filhos.   |
|                 | Entrada na empresa                | A geração mais velha entre 35 e 55 anos e a geração mais jovem entre a adolescência e os 30 anos          | - Administrar a transição da meia idade;<br>- Separar e individualizar a geração mais nova;  |

|                    |                        |  |  |
|--------------------|------------------------|--|--|
|                    |                        |  | - Facilitar um bom processo para as decisões no início sobre carreiras.  |
|                    | Trabalho conjunto      | Geração mais antiga entre 50 e 65 anos e a geração mais jovem entre 20 e 45 anos   | - Promover a cooperação e comunicação entre gerações que trabalham juntas;<br>- Encorajar a administração positiva de conflitos;<br>- Administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto. |
|                    | Passagem do bastão     | Geração mais velha com 60 anos ou mais   | - Afastamento da geração mais velha da empresa;<br>- Transferência da liderança da família de uma geração para outra.  |
| Empresa/<br>Gestão | Início                 | Estrutura organizacional informal, com a presença do proprietário-gerente no centro. Geralmente desenvolve um produto  | - Sobrevivência (entrada no mercado, planejamento de negócios, financiamento);<br>- Análise racional versus o sonho.   |
|                    | Expansão/ formalização | A estrutura fica cada vez mais funcional e desenvolvem-se produtos ou linhas de negócios múltiplos   | - Evolução do papel do proprietário-gerente e profissionalização da empresa;<br>- Planejamento estratégico;<br>- Sistemas e políticas organizacionais;<br>- Administração do caixa.                      |
|                    | Maturidade             | As rotinas organizacionais estão bem estabelecidas, com a estrutura favorecendo a estabilidade e dirigida pela alta gerência. Base de clientes estável ou com modesto crescimento. | - Novo foco estratégico;<br>- Comprometimento de gerentes e acionistas;<br>- Reinvestimento.   |

Fonte: SILVEIRA (2010), baseado em Gersick *et. al.*, (1997)

De acordo o modelo, cada eixo apresenta suas características e desafios. Para o eixo propriedade, os estágios iniciais das empresas familiares são centralizados, estão sob o controle de um proprietário. Para esse estágio, o modelo propõe que a capitalização da empresa é um dos desafios mais importantes. À medida que a empresa cresce outras gerações, como os descendentes do fundador (filhos) e seus primos, passam a participar da propriedade, e o desafio passa a ser a administração da participação dos membros da família na empresa, juntamente com outros acionistas, se por ventura houver.

O eixo família envolve a interação de várias gerações participantes. A convivência e a transição das gerações são os desafios desse eixo. Destacam-se como fases importantes do desenvolvimento o trabalho em conjunto e a passagem do bastão, com o afastamento da geração mais velha e a transferência da liderança da empresa.

Para o eixo empresa são previstos três estágios de desenvolvimentos, que vão do seu nascimento como uma ideia ou um projeto do fundador, até o estágio de maturidade, onde a empresa já está inserida em mercados com forte concorrência e seus desafios prioritários estão relacionados com sua estratégia de sobrevivência.

### ***2.4.1 Problemas de governança em empresas familiares***

A literatura sobre governança corporativa costuma relatar problemas decorrentes de conflitos de interesses, entre o principal e o agente, envolvendo o nível de decisão das empresas. Esses conflitos são resultados dos relacionamentos entre as partes envolvidas, como proprietários, conselheiros, executivos (IBGC, 2014).

Para Silveira (2010), os sistemas de governança corporativa são tentativas de minimizar os problemas decorrentes dos conflitos de agência, e o núcleo da governança corporativa concentra-se nos papéis e funcionamento de seus órgãos, como as auditorias, os conselhos e as assessorias.

Embora os ambientes das empresas levem-nas a problemas específicos de governança, a literatura considera alguns problemas comuns, como por exemplo: a sucessão, a remuneração de executivos, conflitos de interesses das partes, dentre outros (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003; IBGC, 2009; SILVEIRA, 2010).

Tratando-se da empresa familiar, há um elemento que dá uma maior complexidade ao tema - a família, visto que as questões familiares podem influenciar sobre as decisões da empresa. Nesse caso a governança deve estabelecer controles não somente entre a propriedade e a gestão, mas, também, nas relações entre família (IBGC, 2014).

Nos relacionamentos entre a família e a empresa é comum ocorrerem problemas. Lodi (1998) relaciona cinco pontos de extrema importância que podem vir ser a causa de muitos deles: conflito de interesse entre a empresa e a família; o uso indevido de recursos da empresa pelos membros da família; a falta de planejamento financeiro; a dificuldade de aceitar novos modelos de gestão e o favoritismo entre parentes.

A literatura destaca alguns problemas muito comuns nas sociedades familiares: a) a sucessão de pessoas chave da organização, que implica mudanças nas relações de poder e pode causar impactos negativos na qualidade da gestão da empresa; b) o favorecimento de pessoas em detrimento da meritocracia, ocasionando rivalidade entre os membros da família e a perda de pessoas capacitadas e talentosas, essenciais ao desenvolvimento da empresa; c) a disputa pelo poder entre parentes, principalmente entre gerações e entre irmãos, nem sempre saudáveis, podendo ocasionar influência negativa na gestão dos negócios; d) a ausência de fóruns para a solução de divergências familiares, o que pode levar os problemas da família para dentro da empresa e vice-versa, dificultando a distinção de papéis dos membros da família/empresa; e) a separação das questões familiares e empresariais, inclusive relacionados aos ativos corporativos, o que pode causar prejuízos financeiros à empresa; f) os conflitos

entre membros gestores e membros acionistas da família empresária, podendo ter como causas as divergências entre as gerações ou assimetria de informações, ocasionando a falta de confiança entre as partes, influenciando de forma negativa na gestão da empresa, dentre outros (SILVEIRA, 2010; IBGC, 2009, 2014).

Segundo Bernhoeft e Gallo (2003), além dos problemas acima, existem, para as empresas familiares, desafios específicos a serem enfrentados em seus processos de governança: a) a prestação de contas a todos os envolvidos, inclusive aos proprietários não gestores, com o objetivo de informar sobre tudo o que acontece na empresa, a fim de evitar a assimetria de informação; b) a conciliação de interesses individuais com os coletivos, com o estabelecimento de espaços de discussões; c) a conciliação do crescimento familiar com o crescimento do negócio, atendendo as demandas de crescimento dos entes, família e empresa, ao mesmo tempo; d) a profissionalização da família e da empresa ao mesmo tempo, com o objetivo de fomentar um bom processo decisório em ambos.

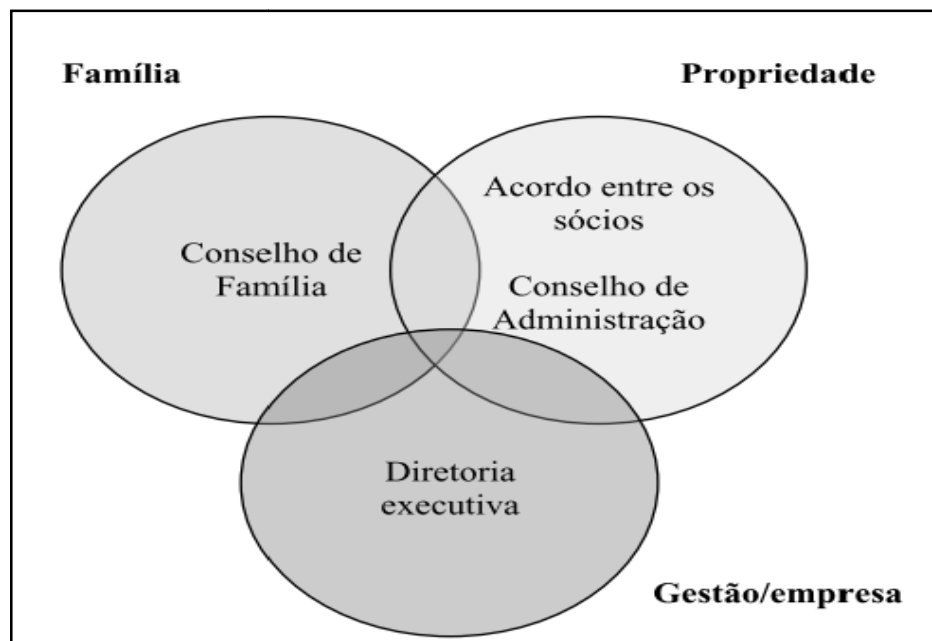
#### ***2.4.2 Mecanismos de governança nas empresas familiares***

No contexto descrito anteriormente, a governança corporativa vem conquistando espaços importantes nas organizações familiares (BORNHOLDT, 2003). Alguns instrumentos de criação de estruturas organizacionais são desenvolvidos e podem colaborar para amenizar o surgimento ou mesmo ser a solução dos problemas (LODI, 1998; LEONE, 2005; WERNER, 2004). Como exemplos de estruturas organizacionais geralmente são citados os conselhos de família, conselhos de administração, comitês de seleção de familiares, acordos de acionistas, sistema de informação dos sócios, fusões, cisões e outros.

Baseado no modelo dos três círculos da empresa familiar - propriedade, família e gestão (GERSICK *et al.*, 1997) a literatura sugere a estruturação de um órgão de governança para cada esfera do modelo, que tem o objetivo de ser uma ferramenta para atenuar os conflitos e os problemas de governança. A intenção é a criação de fóruns específicos para discussões e busca de soluções (SILVEIRA, 2010).

O IBGC (2014) seguindo também esse modelo sugere a criação de órgãos de governança específicos para a empresa familiar, tais como os representados na figura 3, abaixo:

Figura 3 - Os Órgãos de governança para empresa familiar



Fonte: Silveira (2010), adaptado por PINA (2011)

Conselho de família – recomendado para a esfera da família, trata-se de um grupo de pessoas eleito pelos familiares para representá-los perante a empresa, conforme o estatuto do conselho. Tem a função organizar e estruturar as discussões sobre as questões familiares ligadas ao negócio, com o objetivo de alinhar as expectativas dos seus componentes em relação à organização. Entre as principais atribuições do Conselho de Família estão:

- a) Promover a comunicação, integração e formação dos familiares, prevenindo conflitos entre eles e buscando visualizar a empresa como fator de união e continuidade da família;
- b) promover um canal de comunicação entre a família e a propriedade;
- c) preparar os membros da família para eventual atuação na gestão da empresa e/ou na sucessão patrimonial das cotas ou ações, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada, criando regras de ingresso e saída dos familiares na empresa em cargos de gestão ou no Conselho;
- d) elaborar políticas e critérios para proteção patrimonial de bens pessoais dos familiares, separando-os dos da empresa, além de tomar decisões referentes às questões de investimentos, imóveis, casamentos e uniões estáveis, partilha e herança que possam afetar o patrimônio comum da família;

e) elaborar e propor para aprovação, em Reunião de Sócios, mecanismos de liquidez da participação societária de familiares.

Diretoria Executiva - para a esfera da gestão/empresa - é responsável pelas metas e resultados globais da empresa, seus processos operacionais e financeiros (IBGC, 2009). Cabe a este avaliar o desempenho de toda a sua equipe.

Conselho de Administração - para a esfera da propriedade - 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 (SILVEIRA, 2010). O Conselho de Administração contribui para que os sócios e a alta administração tornem mais efetiva à gestão do negócio, na medida em que questiona, discute e acompanha os resultados da empresa e da diretoria. Tem como principais objetivos, encaminhar os rumos do negócio conforme o melhor interesse da empresa, ser o guardião do seu objeto social, seus resultados e sua estratégia, acompanhar e cobrar a atuação dos executivos e prestar contas aos sócios, devendo atuar como o principal elo entre proprietários do capital e gestores da empresa. O Conselho deve estar envolvido nos processos de avaliação e planejamento da sucessão da gestão e, no caso de empresa familiar, pode avaliar e aconselhar o planejamento, organização e sucessão da propriedade, sempre que esta possa vir a influenciar na gestão da companhia (IBGC, 2014).

Acordo entre os sócios – ainda dentro da esfera da propriedade - é um mecanismo de governança corporativa que estabelece as regras 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, os direitos, deveres e responsabilidades dos sócios, e mecanismos para resolução de casos de conflito de interesses. 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, o planejamento da sucessão, critérios para entrada e saída de familiares na empresa e prestação de contas dos principais dirigentes da empresa. Para o IBGC (2014), 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.

## 2.5 Estudos Anteriores

A evolução da governança corporativa é tema de investigação de vários trabalhos científicos. Citados por Ribeiro *et al.* (2012), os trabalhos seminais sobre governança são os clássicos de Jensen e Meckling (1976); Freeman e Reed (1983); Mork, Shleifer e Vishny (1988); Eisenhardt (1989); Stroh *et al.* (1996), Denis, Denis e Sarin (1999), e, Collin e Bengtsson (2000), que ajudaram a disseminar o tema governança corporativa no meio acadêmico.

Pesquisas sobre a literatura estrangeira concluíram que há uma grande concentração da produção sobre o tema nos Estados Unidos e no Reino Unido, vinculada às áreas da Administração, Contabilidade e Finanças e por causa dessa grande amplitude a temática governança é considerada multidisciplinar (ZAPATA, 2008) (BERARDI, 2008) (BROWN; BEEKES; VERHOEVEN, 2011).

Constatou-se, ainda, um aumento significativo de pesquisas empíricas, por causa do surgimento de novos grupos e linhas de pesquisas nas academias, em consequência um aumento gradativo anual da produção de artigos. Os autores evidenciaram que os temas estrutura de propriedade e conselho de administração foram bastante pesquisados no período de 1992 e 2008 e os clássicos Jensen e Meckling foram os mais citados em 22 anos de pesquisa (CARCELLO; HERMANSON; YE, 2011) (HUANG; HO, 2011) (RIBEIRO *et al.*, 2012).

Em âmbito nacional, os artigos evidenciaram que há predominância da utilização de literatura estrangeira como fundamentação teórica, principalmente citando trabalhos de autores norte americanos. Há uma forte concentração na área de finanças, com a Universidade de São Paulo (USP) liderando a produção nacional, e como resultados de pesquisas empíricas, estudos quantitativos e temas interdisciplinares (BOMFIM, 2006) (MARTINS; HILDEBRAND; ZIVIANI, 2008) (BIANCHI *et al.*, 2009) (CATAPAN; CHEROBIM, 2010) (DUARTE; CARDOZO; VICENTE, 2012) (RIBEIRO; MURITIBA; MURITIBA, 2012).

Por ter base em teoria recente, constatou-se uma evolução do número de artigos publicados, abordando principalmente os temas relacionados ao desempenho organizacional, comportamento das ações, informação contábil e conflitos de interesse, sendo Jensen e Meckling os autores mais citados também nacionalmente (MURITIBA *et al.*, 2010) (DUARTE; CARDOZO; VICENTE, 2012).

Identificando a escassez de trabalhos em programas *stricto sensu* em Administração no Brasil, Ribeiro *et al.* (2012) apresentaram os resultados de uma pesquisa com dados coletados em teses e dissertações e evidenciaram que houve um aumento de trabalhos a partir do ano de 2002, sendo mais intenso a partir de 2009.

A maior produtividade concentrou-se nos mestrados acadêmicos, seguidos pelos mestrados profissionais e doutorados. A região sudeste alcançou a maior produção, seguida pela região nordeste e sul, sendo a Universidade de São Paulo (USP), a Fundação Getúlio Vargas-SP (FGV) e a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) as que apresentam maior volume de trabalhos defendidos.

Nesses programas os autores mais citados, pela ordem, foram Silveira, Shleifer, La Porta, Vishny e Jensen, Leal, Carvalhal-da-Silva, Barros, Lopez-de-Silanes e Williamson. Os temas mais abordados versam sobre Boas Práticas de Governança Corporativa, Estrutura de Propriedade, Estratégia Empresarial, Desempenho Empresarial e Fundos de Pensão, Conselho de Administração e Empresa Familiar. Por fim, destacam a predominância da abordagem quantitativa, desde o ano de 1999, o estudo de caso como principal tipo de pesquisa e a pesquisa documental e as entrevistas como ferramentas de coleta de dados.

Os resultados acima demonstram uma grande estratificação das pesquisas sobre governança, inferindo uma concentração de autores, perfil de empresas, localização geográfica e métodos, permitindo-se, assim, abrir possibilidades para estudos mais abrangentes.

Objetivando trazer à academia uma perspectiva de verificação da eficácia das ferramentas de governança, estudos buscam identificar sua utilização em contextos mais regionais e individuais, utilizando o estudo de caso como método. Nessas pesquisas são abordados vários pontos dentro do tema da governança, como: práticas implantadas, motivações para implantar boas práticas, ciclo de vida, sucessão, desenvolvimento organizacional, empresas familiares, formação de conselhos, dentre outros. A título de demonstração, alguns trabalhos são apresentados a seguir. Foram incluídos dentro das temáticas específicas segundo a percepção deste autor.

Buscando investigar as práticas de governança corporativa, Mizumoto e Machado Filho (2007), investigaram o grupo Orsa da região norte do Brasil e, como resultado, encontraram práticas de governança implantadas através dos conselhos de administração, conselho de família e comitê gestor.



Aragão (2008) estudou o grupo M. Dias Branco do Ceará e verificou que o mesmo adota 68% das práticas de governança corporativa sugeridas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Da Silva Guimarães (2009) investigou uma empresa familiar em Manaus, a Bipacel e concluiu que a adoção das práticas de governança corporativa influenciou na estrutura da empresa, mas não na sua estrutura de custos.

Silva Junior, Silva e Silva (2013) analisaram o contexto de um grupo empresarial de capital fechado (mantiveram o sigilo do nome) utilizando as dimensões: família, propriedade, gestão e sistemas de valores. Os resultados apontaram que a adoção de um bom sistema de governança, com aderência ao sistema de valores que norteiam a família controladora, possibilita a mediação de interesses, para a manutenção e desenvolvimento da organização familiar.

Lopes (2016) analisou uma Instituição de Ensino Superior do setor privado de Curitiba e encontrou princípios de governança bem alinhados, embora a empresa deva melhorar as práticas relacionadas aos conselhos e aperfeiçoar a comunicação com *stakeholders*.

As motivações para implantar a governança também são investigados em trabalhos como o de Pina (2011) que estudou uma empresa familiar no Rio de Janeiro e encontrou nos fatores familiares os grandes impulsionadores do desenvolvimento da governança corporativa, seguidos dos fatores societários e empresariais.

Acevedo (2016) analisou a inserção da governança corporativa na área da saúde, através de um estudo de multicase em hospitais particulares de médio porte no Estado de São Paulo. Os resultados mostraram que os principais fatores para a adoção das boas práticas de Governança Corporativa foram: sucessão e complexidade para os hospitais com fins lucrativos e gestão e mercado para os hospitais sem fins lucrativos.

Outro tema bastante explorado pelos pesquisadores, principalmente nas empresas familiares e nas empresas de capital fechado, é o ciclo de vida e a sucessão, como na pesquisa de Cançado *et al.* (2013), que estudaram o Grupo Seculus, de Minas Gerais e encontraram um estágio de sociedade entre irmãos, com empresas em expansão/formalização, um processo sucessório contingencial e não planejado, onde a implantação da governança resultou num equacionamento de conflitos reais e potenciais vinculados à sucessão, sobretudo com respeito à profissionalização.

Além das pesquisas nacionais, organizações como o International Finance Corporation (IFC), e a Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)

desenvolvem trabalhos e pesquisas em empresas de capital aberto ou fechado, principalmente em países em desenvolvimento, e destacam que a adoção das boas práticas de Governança Corporativa em empresas latino-americanas tem impulsionado o sucesso de longo prazo.

O IFC (2009), através do seu Guia Prático de Governança Corporativa, apresenta, através de vários estudos de caso, experiências de empresas da América Latina e destaca que empresas familiares podem apresentar problemas de gestão após certo tempo de existência e conclui que a adoção das boas práticas de Governança Corporativa podem ser a solução para harmonizar o ambiente dos negócios com o ambiente familiar.

A OECD (2006) patrocina e dissemina as práticas de governança corporativa em países em desenvolvimento e economias em transição. Apoia ativamente iniciativas locais e regionais que abordem governança corporativa, através do seu Fórum Global de Governança Corporativa, oferecendo apoio institucional para reformas e iniciativas que desenvolvam aptidão local e disponibilizando assistência técnica e consultoria.

Desde o seu surgimento, a governança tem avançado bastante como ferramenta para o desenvolvimento e sustentabilidade das empresas. Sua aplicação, que antes tinha o foco em grandes organizações de capital aberto, hoje permite adaptações de seus princípios e mecanismos para praticamente todos os tipos e tamanhos de empresas. Antes o objetivo era preservar o acionista, hoje a discussão gira em torno da continuidade da organização. Talvez esse cenário possa justificar a diversidade de temáticas e de pesquisas sobre a governança. A complementaridade das pesquisas serve para compor o dilema e provocar o pensamento sobre a melhor forma de organização da gestão empresarial.

### **3 METODOLOGIA**

Nesse capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que orientaram o estudo, e que possibilitaram a investigação, a análise e a confirmação de pressupostos, as considerações e sugestões de pesquisas futuras.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

No presente trabalho utilizou-se a abordagem qualitativa, devido seu caráter subjetivo, idealista e interpretativo, que permite examinar e refletir sobre as percepções, para obter um entendimento de atividades sociais e humanas (COLLIS; HUSSEY, 2005), possibilitando a coleta, a produção e a análise por meio das falas. Essa abordagem também possibilita descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando processos dinâmicos vividos por grupos sociais (DIEHL; TATIM, 2004), descreve pessoas, situações, acontecimentos, reações e transcrições de relatos (MARTINS; THEÓPHILO, 2016).

Nos trabalhos qualitativos, os fenômenos são investigados e desvelados, a partir das análises dos significados, das justificativas, dos agentes, dos anseios, das relações, dos métodos e dos acontecimentos dentro de um contexto de relacionamentos (MINAYO; DESLANDES; CRUZ; OTAVIO NETO; GOMES, 1994). Nessa pesquisa, uso da abordagem qualitativa tornou possível a compreensão e interpretação da percepção dos entrevistados sobre o tema governança corporativa e sua aplicabilidade no âmbito do grupo objeto de estudo.

Quanto ao tipo de pesquisa utilizou-se a taxonomia de Vergara (2007) para classificar a pesquisa quanto aos fins e meios. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois objetivou levantar opiniões e crenças de um grupo de pessoas, procurando, assim, descrever as características de determinada população (DIEHL; TATIM, 2004; GIL, 2007), e seu relacionamento com o fenômeno da governança corporativa.

Quanto aos meios, o estudo de caso apresentou-se como a melhor alternativa de investigação, pois a pesquisa desenvolveu-se sobre o entendimento do fenômeno dentro de ambiente único (EISENHARDT, 1989). Segundo Yin (2005); Gil (2007) e Vergara (2007), o estudo de caso contribui para a compreensão de fenômenos complexos, como organizacionais, sociais e políticos, não desconsidera o ambiente onde as variáveis serão estudadas, e tem

como objeto desenvolver conhecimento vasto e particularizado, acerca de uma ou poucas unidades, que não poderá ser adquirido através de outra metodologia.

### **3.2 Unidade de análise**

A unidade de análise escolhida para o estudo de caso foi o Grupo Empresarial Jorge Batista da Silva. A escolha do grupo deu-se por ser um grupo sólido, originariamente piauiense, há 66 anos atuando no mercado, principalmente no comércio e na distribuição de produtos alimentícios e farmacêuticos, constituído por 21 empresas, e com perfil compatível com o mercado e economia piauiense, visto que 80% de toda a arrecadação tributária do estado advém da atividade comercial (SEFAZ/PI, 2015). A forma de escolha foi intencional e por acessibilidade do pesquisador (VERGARA, 2007). Foram examinadas as dimensões: propriedade, família e gestão, e a existência das seguintes estruturas de governança corporativa: conselhos, mecanismos de controle, orientações de conduta e conflito de interesses.

### **3.3 Os sujeitos da pesquisa**

Os sujeitos desta pesquisa foram selecionados, por indicação, do diretor administrativo, levando em consideração o critério da disponibilidade de participação de cada um dos entrevistados. Foram entrevistados 06 (seis) integrantes, sendo: um sócio-diretor, um diretor administrativo, um diretor de logística, uma gerente de sistema de informação, um *trainee* e um contador. Desses, três são membros da família gestora, e três são funcionários do grupo. Todos entrevistados estão descritos a seguir. Apesar da autorização formal, para divulgação, os nomes foram omitidos a fim de resguardar a privacidade e o bem-estar dos entrevistados.

O sócio-diretor participa há 20 anos da sociedade e da gestão do grupo, tem graduação e MBA em administração, é herdeiro, juntamente com seu irmão, e ambos receberam o controle do grupo do pai e fundador. O diretor administrativo tem formação em administração, com especialização em gestão de pessoas e gestão pública, já participa do grupo há 39 anos e há 06 anos ocupa a diretoria administrativa. O diretor de logística também é formado em administração, com especialização em gestão pública, participa do grupo há 27

anos e há 17 anos atende à gerência de logística. A gerente do sistema de informação é formada em fisioterapia e MBA em gestão empresarial. É herdeira da 2ª geração e está no grupo desde 2016, quando assumiu a gerência de sistema de informação, após ter passado por treinamento em diversas áreas da empresa. O *trainee* também é herdeiro da 2ª geração, tem formação em administração e especialização em finanças. Chegou à matriz do grupo em 2017, depois de ter atuado no setor administrativo e de logística da filial de medicamentos, em Teresina. Ainda está participando de treinamentos para assumir a área de finanças. E, por último, o contador, que tem formação em ciências contábeis, há 04 anos é colaborador do grupo, exercendo há 03 anos o cargo de contador das empresas do ramo alimentício.

### **3.4 Instrumentos de coleta de dados**

Segundo Costa e Costa (2009), a fase de coleta de dados proporciona a aproximação do pesquisador com os sujeitos da pesquisa. É nessa fase que se deve apresentar e discutir a proposta do estudo para o grupo escolhido, e a mesma deve ocorrer de maneira ética. Para coletar os dados, neste estudo, utilizou-se três fontes distintas, apresentadas a seguir:

#### **3.4.1 Aplicação de check list**

Segundo Hair Jr. *et al* (2005), para testar uma teoria ou compreender um problema pode-se, através de uma lista inicial de questões, avaliar se as respostas oferecerão as informações necessárias. O *check list* (APÊNDICE A) foi elaborado baseado nos temas investigados e foi aplicado previamente ao diretor administrativo. As respostas coletadas foram utilizadas como auxiliar no ajuste do roteiro de entrevistas e na coleta prévia de algumas informações.

#### **3.4.2 Entrevistas qualitativas**

A principal fonte de coleta de dados para esta pesquisa foram as entrevistas qualitativas. Para aplicação dessas foi desenvolvido um roteiro semiestruturado e pré-definido de questões (APÊNDICE B), com duas partes distintas: a primeira com a finalidade de averiguar o estágio de vida em que o grupo se encontra, tomando-se por base o modelo de ciclo de vida proposto por Gersick *et al.* (1997), e na segunda parte buscou-se identificar e

descrever os elementos de governança existentes no grupo, demonstrando sua aderência as práticas de boa governança, utilizando-se, como base, o manual de boas práticas do IBGC para empresas de capital fechado – Caderno 12.

O roteiro de entrevistas, após o ajuste pelo *check list*, foi validado através de um pré-teste realizado com dois entrevistados de uma empresa com características próximas do grupo objeto de estudo.

As entrevistas foram previamente agendadas com os participantes, conforme disponibilidades dos mesmos, e ocorreram em sala reservada na própria matriz da empresa, ocasião em que foram solicitadas e coletadas as assinaturas nos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido, bem como a autorização dos entrevistados para gravação por meio eletrônico, para posterior transcrição. Não houve interferências externas durante as gravações e a duração média das entrevistas foi de quarenta minutos.

Realizadas entre os meses de novembro e dezembro de 2017, foram gravadas em equipamento profissional, no formato MP3, posteriormente, transcritas, na íntegra, pelas escutas dos depoimentos. Em seguida foram realizadas as leituras das transcrições a fim de favorecer a análises das falas dos entrevistados, apoiado pelo suporte teórico que sustentou a pesquisa.

Segundo Ribeiro (2008), a entrevista semiestruturada é uma técnica apropriada ao pesquisador que busca compreender, a partir das informações, o comportamento, emoções e princípios pertinentes ao objeto analisado, permitindo assim cruzar estes dados com os novos conhecimentos adquiridos.

### **3.4.3 Fontes Documentais**

São materiais que não foram editados (MARTINS; THEÓPHILO, 2016) e podem ser representados por: cartas, memorandos, correspondências, códigos, relatórios contábeis e administrativos, documentos informais (jornais e periódicos), sites da internet e outros (VERGARA, 2007). As entrevistas e os documentos são fontes de informações importantes e essenciais para o estudo de caso (YIN, 2005). Através delas são fornecidas percepções e interpretações do tema pesquisado e os informantes podem sugerir fontes de evidências que ajudem na eficácia da pesquisa.

Os documentos utilizados nessa pesquisa são de cunho administrativo e foram disponibilizados pela direção do grupo. Foram coletados os seguintes documentos: código de

ética e conduta, informativos internos, *folders*, e as informações da página eletrônica (site) do grupo na internet.

O uso dessa técnica teve a intenção de ratificar as falas dos entrevistados em função dos objetivos pertinentes à pesquisa e proporcionar enriquecimento informacional do estudo.

### 3.5 Processamento e análise dos dados

O processamento dos dados foi feito com auxílio do *software* IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*). É um software gratuito e com fonte aberta, desenvolvido na França por Pierre Ratinaud em 2009 e licenciado por GNU GPL (v2).

O IRAMUTEQ permite fazer análises estatísticas sobre textos (*corpus* textuais) e sobre tabelas indivíduos/palavras, utilizando como base o software ‘R’ e a linguagem Python (CAMARGO; JUSTO, 2016).

Desenvolvido inicialmente em francês, o dicionário do *software*, em língua portuguesa, já se encontra bastante adequado para as análises propostas, embora esteja em fase de aprimoramento desde 2013, ano em que começou a ser utilizado em pesquisas no Brasil (CAMARGO; JUSTO, 2013; CAMARGO; JUSTO, 2016). O programa fornece critérios provenientes do material analisado para considerá-lo como indicador de um fenômeno de importância para a ciência. Embora utilize quantificações de dados textuais, permite apreciar a qualidade do fenômeno em estudo (CAMARGO, 2005; CAMARGO; JUSTO, 2013).

Para melhor entendimento do funcionamento do software, deve-se levar em consideração as diferenças entre *corpus*, texto e segmento de texto. *Corpus* é o conjunto de textos que se pretende analisar. Texto é cada entrevista que compõe o *corpus*. Por sua vez, segmentos de textos são partes do texto, dimensionadas pelo próprio *software*, do tamanho de três linhas, na maioria das vezes. Para exemplificar: se em uma entrevista com uma questão aberta são entrevistados dez respondentes, cada resposta dada será um texto, e ter-se-á, ao final da entrevista, dez textos. Os segmentos de textos serão criados pelo próprio *software*. Nesse sentido, o *corpus*, o texto e os segmentos de texto constituem o objeto de análise do IRAMUTEQ (CAMARGO; JUSTO, 2016).

Nesta pesquisa, o *corpus* textual foi construído a partir das entrevistas transcritas pelo pesquisador e fragmentado, pelo software, em segmentos de textos. As respostas foram processadas e analisadas pelos temas definidos no roteiro de entrevistas, assim denominados:

- a) propriedade, família e gestão e,
- b) princípios e práticas de governança, o qual foi subdividido em:
  - assembleias ou reuniões de sócios;
  - conselhos de administração e conselho consultivo;
  - mecanismos e órgãos de controle;
  - orientações de conduta e conflito de interesses e,
  - intencionalidades formais.

As análises sobre *corpus* textuais possíveis no IRAMUTEQ são estatísticas textuais clássicas; pesquisa de especificidades; classificação hierárquica descendente (CHD), análise de similitude de palavras presentes no texto, e a nuvem de palavras (CAMARGO; JUSTO, 2013; CAMARGO; JUSTO, 2016).

Das análises possíveis no IRAMUTEQ, utilizou-se, nessa pesquisa, por ser mais adequada ao propósito do trabalho, a análise de Similitude, pois segundo Marchand e Ratinaud (2012), citados por Camargo e Justo (2016), esse tipo de análise baseia-se na teoria dos grafos e é utilizada frequentemente por pesquisadores das representações sociais. Possibilita identificar as coocorrências entre as palavras e seu resultado traz indicações da conexão entre as palavras, auxiliando na identificação da estrutura do conteúdo de um corpus textual. Permite também identificar as partes comuns e as especificidades em função das variáveis descritivas identificadas na análise (MARCHAND; RATINAUD, 2012). Através da análise de similitude o pesquisador consegue inferir a estrutura da construção do texto e temas de relativa importância. A intenção é verificar quais palavras foram mais evocadas pelos participantes e a proximidade ou o relacionamento entre elas.

Para a análise todo conjunto coletado e processado, utilizou-se a técnica da análise de conteúdo (BARDIN, 1977), um conjunto de instrumentos metodológicos que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdo, com a intenção de compreender e buscar significações nas mesmas (FOSSÁ, 2003).

Todo esse aparato metodológico permitiu o alcance dos objetivos do estudo sobre a governança corporativa em um grupo piauiense familiar de capital fechado.



### **3.6 Limitações da pesquisa**

As limitações desta pesquisa estão relacionadas à generalização dos resultados por ser estudo de caso único, e à sujeição da fidelidade das respostas dos entrevistados, o que estabelecem restrições práticas quanto ao seu alcance, porém não são motivos para invalidação da mesma.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Nesta seção estão os resultados desta pesquisa, que teve como objetivo investigar os princípios e práticas de governança corporativa em um grupo empresarial piauiense familiar de capital fechado. No primeiro momento apresenta-se o grupo estudado e, em seguida, as análises pertinentes ao tema da pesquisa.

### **4.1 Apresentação do grupo empresarial estudado**

A seguir é apresentada a organização pesquisada, seu histórico, sua importância no contexto regional, suas áreas de atuação, sua visão, missão e valores. As informações foram coletadas da página do grupo na internet, de publicações comemorativas distribuídas internamente e através de informações fornecidas pelos entrevistados.

O Grupo Jorge Batista é originalmente piauiense. Nasceu com a chegada de seu fundador, o Sr. Jorge Batista da Silva, à cidade de Floriano (PI), no ano de 1949, onde iniciou a comercialização de produtos diversos, e logo em seguida no ano de 1951 criou a Casa São Jorge, um comércio de mercadorias em geral (secos e molhados). Após constituir família, com sua mulher e dois filhos, o Sr. Jorge Batista, começou busca pelo crescimento de sua empresa.

Com os negócios prosperando, decide então investir em Imperatriz (MA) onde inaugurou um ‘Atacado de mercadorias em geral’ para aproveitar a necessidade de produtos e equipamentos na mineração de ouro, em Serra Pelada (PA). Com o crescimento e o aperfeiçoamento nos estudos dos filhos, decidiu ampliar os negócios para o ramo de distribuição de medicamentos, abrindo a empresa Jorge Batista Distribuidora de Medicamentos em Teresina (PI), que passou a ser administrada pelo filho mais velho Jorge Batista da Silva Filho. As empresas prosperaram e logo vieram novas aquisições de outras empresas do mesmo ramo e a abertura de novas filiais, atingindo todo o Nordeste e parte da região Norte. Os esforços também foram concentrados no crescimento do ramo da distribuição de produtos alimentícios, este sob a gestão do filho mais novo, Sr. Jairon Batista da Silva.

Com o passar do tempo houve uma grande expansão e hoje o grupo, com 66 anos de atuação, um contingente de 5.100 colaboradores, receita líquida, em 2012, da ordem de R\$ 542,00 milhões de reais (VALOR ECONÔMICO, 2012). Ocupa uma posição de destaque nos segmentos de distribuição, varejo farmacêutico e alimentar, hotelaria, agronegócio, veículos e

no setor Imobiliário. Conta com um portfólio de 21 empresas, com atuação em todo o Nordeste e em três estados do Norte do Brasil, consolidando-se como um dos mais importantes *players* regional.

Fazem parte do grupo, três grandes empresas que atuam no setor de distribuição de produtos farmacêuticos, de higiene e hospitalares, são elas: Alto Miudezas Distribuidora, Nazária Distribuidora e Jorge Batista Distribuidora, esta foi eleita, em 2016, pela ABAD/NIELSEN COMPANY, como o melhor atacadista distribuidor, sendo destaque nos Estados do Piauí e Maranhão. O grupo atua ainda nos segmentos de automóveis, de máquinas e implementos agrícolas, na locação de veículos, em rede hotéis, na pecuária e agricultura, na construção civil, na compra e venda de imóveis, em rede de postos de combustíveis, em rede de supermercados e papelarias.

Tem como visão: “Ser líder de mercado, buscando a excelência nos conceitos de atendimento, confiabilidade, parceria e logística, promovendo uma relação duradoura com acionistas, colaboradores, fornecedores, clientes, governo e a sociedade”.

A missão do grupo é “oferecer mercadorias em geral e serviços, com excelência em atendimento, responsabilidade e resultados positivos, com o objetivo de contribuir para a evolução socioeconômica sustentável da nossa região”.

E se apoia nos seguintes valores:

- a) Pessoas: oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento, através da estimulação pela busca do aperfeiçoamento contínuo.
- b) Comprometimento e engajamento: promover resultados positivos, através da disciplina, envolvimento profissional e com foco no cliente.
- c) Inovação: buscar melhoria contínua em processos e tecnologias para manter a competitividade e excelência no conceito de atendimento.
- d) Ética e responsabilidade: atuar com retidão e transparência, sempre.
- e) Trabalho em equipe: acreditar que a boa comunicação e cooperação de todos, abraçando a mesma Missão, Visão e Valores, geram os melhores resultados.
- f) Parcerias de sucesso: construir e preservar bons relacionamentos com colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas e a sociedade, buscando o ganho recíproco.
- g) Marca: fortalecer a marca, através do crescimento sustentável e das parcerias de sucesso.
- h) Satisfação do cliente: buscar continuamente atender e satisfazer nossos clientes,

com ênfase na nossa logística empresarial e no conceito de atendimento diferenciado como diferencial competitivo.

#### 4.2 Organização e análises dos temas do estudo

A produção dos dados foi realizada, entre os meses de novembro e dezembro de 2017, através de entrevistas com os sujeitos da pesquisa, utilizando-se um roteiro semiestruturado (APÊNDICE B). Os dados das falas foram coletados em aparelho de gravação profissional, no formato MP3. Somados os tempos das entrevistas totalizaram 240,7 minutos, o que equivale a 4,011 horas, obtendo-se um tempo médio de entrevista de 40 minutos e 11 segundos, para cada entrevistado. Posteriormente, todas as falas foram transcritas na íntegra pelas escutas dos depoimentos.

A transcrição se deu no editor de texto Microsoft WORD, onde foram registrados depoimentos dos sujeitos de forma individual, isto é, cada entrevistado informou sobre todos os temas da pesquisa em único documento. Após as transcrições individuais, as falas foram separadas por tema. Assim, todos os depoimentos relacionados a um tema fizeram parte de um documento. Cada documento representa um *corpus* textual, e ficaram assim definidos:

- 1) propriedade, família e gestão;
- 2) assembleias ou reuniões de sócios;
- 3) conselho de administração e conselho consultivo;
- 4) mecanismos e órgãos de controle;
- 5) orientações de conduta e conflito de interesses e,
- 6) intencionalidades formais.

O processamento das falas dos entrevistados, no IRAMUTEQ, foi feito utilizando a técnica da análise de similitude, conforme descrita no capítulo da metodologia, e o resultado foi disponibilizado através de relatórios emitidos pelo software. Os relatórios são apresentados com a estatística textual preliminar, onde está demonstrado o quantitativo de textos analisados, de segmentos de textos definidos, de palavras distintas e das palavras que só aparecem uma vez no *corpus* (*hapax*). Após a estatística preliminar apresenta-se o relatório com a análise de similitude propriamente dita, que está representada em forma de figura. O relatório exhibe uma rede de conexões, onde é possível visualizar os vocábulos mais evocados, nas falas dos sujeitos, e as relações entre eles.

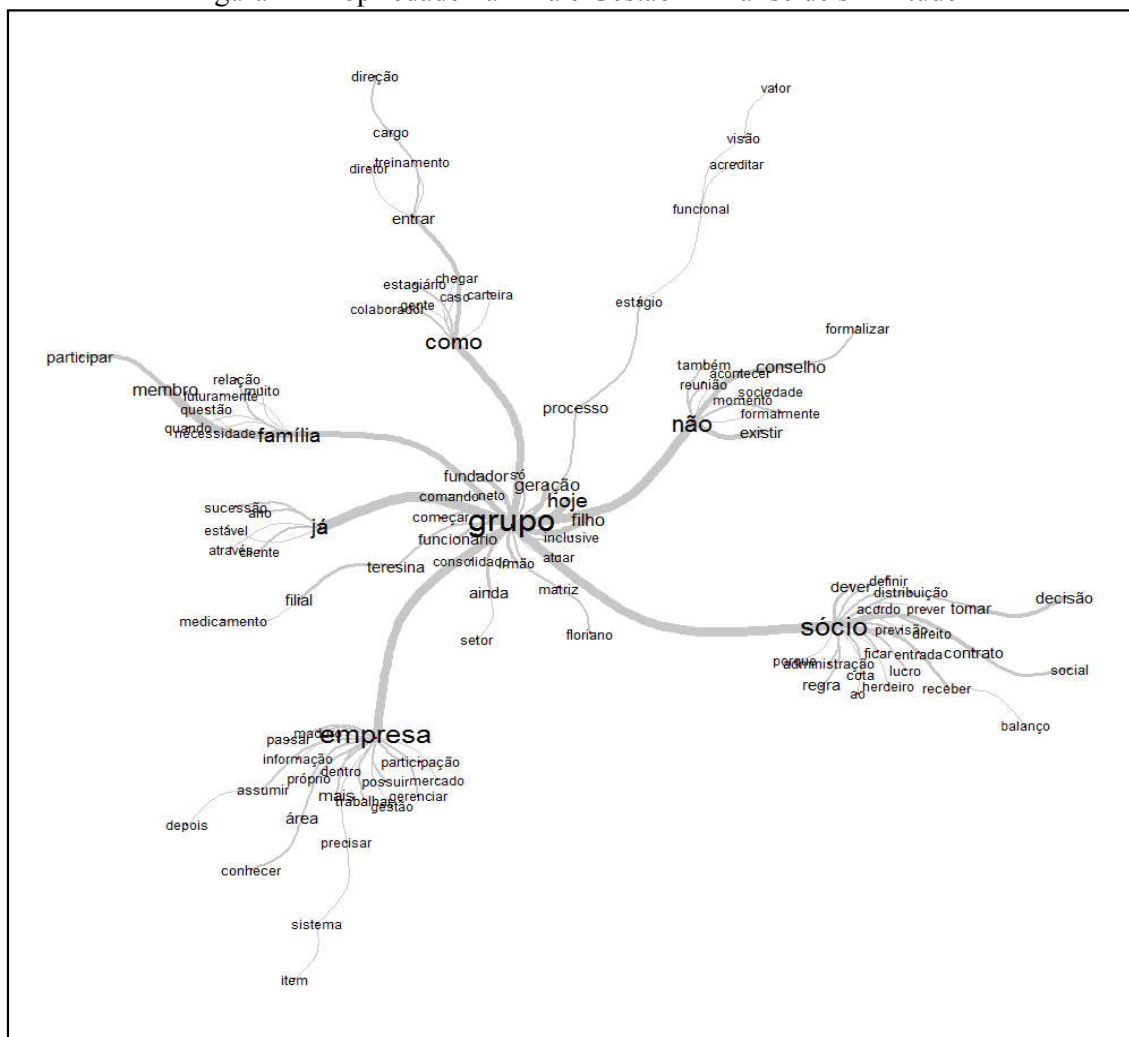
Os resultados e as análises estão disponibilizados a seguir.

### 4.3.1 Propriedade, Família e Gestão

O *software* separou o *corpus* em 06 textos, baseado na quantidade de entrevistas. O número de recortes de segmentos de textos apresentados foi de 123, a quantidade de ocorrências, que são palavras, formas ou vocábulos dentro do *corpus*, foi de 2364, destas 651 apareceram como formas diferentes ou palavras distintas e 381 apareceram uma única vez (*hapax*), o que representa 16,12% das ocorrências e 58,53% das formas distintas.

Procedendo-se a análise de similitude, o software apresenta o relatório, indicando como as palavras mais evidenciadas se relacionam. O relatório apresentado pelo IRAMUTEQ destaca a importância dos vocábulos pelo seu tamanho e pela posição onde os mesmos se encontram.

Figura 4 - Propriedade Família e Gestão – Análise de similitude



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na figura 4, acima, nota-se que as palavras de maior destaque foram: ‘grupo’, ‘sócio’, ‘empresa’, ‘família’. As expressões, ‘como’, ‘não’ e ‘já’, também aparecem nas falas, mas não trazem em si significado explícito, servem somente como mecanismos de expressão e de conexão de ideias, por esta razão, têm relevância menor que as quatro primeiras.

A partir do agrupamento de palavras e com fundamento nas falas dos entrevistados abaixo, pode-se inferir que o grupo é na sua totalidade familiar, está sendo administrado pela segunda geração da família, caracterizada pelos filhos do fundador. Outro ponto importante é que alguns membros da terceira geração já participam do grupo como funcionários.

[...] A família está na segunda geração, passando para a terceira, está em transição [...] (ent\_01)

[...] Hoje o grupo Jorge Batista está sob a gestão da segunda geração, que são os irmãos Jorge Filho e Jairon Batista, mas a terceira geração já está começando a entrar no grupo, através de um processo de inserção de alguns filhos dos atuais sócios. [...] (ent\_02)

[...] A empresa está em transição da segunda para a terceira geração da família, quem toma as decisões hoje são os filhos do fundador, mas a terceira geração, os netos, está começando a assumir agora alguns cargos no grupo [...] (ent\_04)

[...] É um grupo cem por cento familiar [...] (ent\_06)

Acima são identificados fatores que caracterizam o grupo como uma entidade familiar. São eles: o vínculo de membros da família à empresa, o controle das decisões nas mãos de uma única família, e a passagem do comando para as gerações seguintes (BERNHOEFT, 1987; DONNELLEY, 1964; ULRICH, 1997; IBGC, 2014). Os entrevistados afirmaram que já houve a passagem do comando para os herdeiros do fundador, por isso o grupo já começa a se afastar do seu núcleo fundacional, o que remete ao crescimento da empresa.

Bastante explícito também é o controle societário exercido pelos dois irmãos-sócios. Com base no modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar (GERSICK *et al.*, 1997), para o eixo propriedade, o grupo caracteriza-se como uma ‘sociedade entre irmãos’. Segundo Silveira (2010), os desafios para essa fase giram em torno da capitalização da organização, definição de papéis de sócios não funcionários e o controle das gerações de facções nos ramos da família. Nessa fase é necessário o fortalecimento da governança, tendo em vista que a terceira geração já começa a se preparar para assumir os negócios.

Um bom sinal desse fortalecimento pode ser visualizado na condição de entrada e participação dos membros da família, nas empresas do grupo. Os vocábulos ‘família’ e ‘como’, e suas conexões com as palavras ‘estagiário’, ‘colaborador’, ‘treinamento’, ‘futuramente’, ‘participar’ indicam que os membros da família empresária somente têm acesso às empresas na condição de estagiários ou colaboradores, e após amplo treinamento sobre os processos internos. Esta é condição primordial para a ascensão aos cargos de direção, como explícito a seguir:

[...] Os membros da família participam como funcionários mesmo, com carteira assinada... Nenhum membro da família entra no grupo em cargos de direção... Somente após receber treinamento [...] (ent\_01)

[...] Já há entrada da terceira geração no grupo. Eles estão entrando como funcionários, como empregados, registrados, regime de CLT, carteira assinada, com salário, e estão num processo de estágio, vão passar por várias áreas da empresa, pra conhecer. Permanecerão por determinado tempo em cada área, em cada setor, pra conhecer como é o funcionamento, a questão processual, e tudo o mais, pra irem se adaptando ao negocio como um todo [...] (ent\_02)

[...] Os membros da família entram nas empresas como colaboradores, para que recebam treinamento sobre as rotinas, e após a capacitação são direcionados para os cargos mais adequados, de gerencia ou direção [...] (ent\_06)

A sucessão do grupo foi feita de forma planejada e em um acerto e na ocasião foi elaborado um ‘acordo de sócios’ prevendo direitos, deveres e responsabilidades para os mesmos, além dos já previstos nos contratos sociais de cada empresa do grupo. Há, ainda, no ‘acordo de sócios’, regras sobre a entrada de herdeiros, desligamento de sócios e distribuição dos lucros.

[...] Não há nenhum outro sócio cotista, inclusive o fundador do grupo, já fez a divisão das cotas, já transferiu controle do grupo para os filhos, já fez a sucessão do grupo e já definiu qual é o percentual de cada irmão [...] (ent\_01)

[...] Na sucessão foi feito um acordo de sócios, um contrato dizendo as regras necessárias para o ingresso de um filho no grupo, quais as condições... São várias regras, tem até regra definindo a entrada dos herdeiros na sociedade após a morte de um dos sócios. Esse documento é chamado de acordo de sócios [...] (ent\_01)

[...] No estatuto da empresas é onde estão essas informações sobre direitos e deveres dos sócios [...] (ent\_03)

[...] Os direitos e deveres dos sócios estão previstos no contrato social da empresa Jorge Batista, pois o grupo é único, mas possui várias empresas fazendo parte dele. É um grupo de fato, isto é, não há um contrato social específico para o grupo, cada empresa possui um contrato social. Em cada contrato social há a previsão de direitos e deveres para os sócios [...] (ent\_06)

[...] A distribuição dos lucros está restrita aos sócios. O lucro é distribuído ao longo do exercício, a qualquer momento e dada a conveniência dos sócios, não somente no final dele [...] (ent\_06)

A sucessão é um tema muito recorrente na literatura sobre governança corporativa em empresas familiares. Ela se apresenta como um problema muito comum no momento da transferência do comando entre as gerações (IBGC, 2014), pois não se trata somente da transferência do capital, mas, também, da gestão dos negócios (LEONE, 1992), e muitas vezes um processo mal delimitado acaba atrapalhando a organização. O IBGC (2014) recomenda que o processo de sucessão deva ser planejado, sob pena de interferir negativamente na sobrevivência da empresa, e conduzido pelo Conselho de administração, ou, na sua ausência, pelos sócios. A sucessão é o ato mais importante na empresa familiar (GERSICK *et al.*,1997).

Conforme visto, a sucessão do comando do grupo já ocorreu, com a transmissão de propriedade da primeira para a segunda geração. Tal ato foi procedido por vontade do fundador, ainda em vida, e em comum acordo com os membros da família. Para o eixo Família, do modelo tridimensional de Gersick *et al.* (1997), hoje a família empresária encontra-se no estágio de ‘passagem do bastão’, com o afastamento da geração mais antiga e a transferência da liderança para outra geração.

Por ocasião da sucessão elaborou-se um ‘acordo de sócios’, no qual constam regras da sociedade, principalmente no que diz respeito a mecanismos para resolução de casos de conflitos de interesses, alguns listados nas falas dos entrevistados. A existência de um acordo de sócios, por tratar-se de um grupo de fato, cumpre de forma adequada as recomendações de boa governança.

Sobre conselhos de família, as falas são unânimes em afirmar que o grupo não os possui formalmente instituídos. As decisões são tomadas pelos sócios e pela família, apoiados por suas assessorias. As palavras, ‘não’ e ‘empresa’, estão fortemente relacionadas com funcionamento de conselhos e o atual estágio de desenvolvimento do grupo. Seguem os depoimentos:

[...] Os conselhos formais não existem no grupo. Mas existem projetos para montar esses conselhos, mas não existem hoje [...] (ent\_01)

[...] Quando há a necessidade de decidir sobre um grande investimento a própria família se reúne e decide sobre tal investimento [...] (ent\_01)

[...] Sobre os conselhos, não existem formalmente. Os sócios se reúnem com uma equipe de assessoria mais direta, que é dentro da empresa e é ligado à própria empresa [...] (ent\_02)

[...] O grupo não tem conselho de família, justifico pela falta de reuniões, inclusive com atas formalizadas das decisões tomadas. As decisões são tomadas pelos sócios em suas respectivas áreas de atuação [...] (ent\_04)



[...] Sobre o conselho de família, no contrato dos sócios tem especificando como se resolvem as questões sobre a participação da família na empresa; a empresa também não possui conselho de administração, todas as decisões são tomadas entre os sócios e o presidente do grupo. Sobre a diretoria executiva também não existem formalizado no grupo [...] (ent\_05)

[...] Em relação ao conselho de família, os sócios, bem como os membros da família, tem um relacionamento muito harmonioso entre si, não há ainda necessidade de um conselho para poder gerir as relações dos membros da família com a empresa, nesse quesito há uma sintonia muito boa na família. Há também a questão da quantidade dos membros na família, hoje são poucos, mas futuramente a tendência é aumentar, por isso, embora não exista um conselho de família, mas já é pensado sobre a implantação de um dentro do grupo. Em relação aos outros conselhos, a empresa ainda precisa amadurecer, pois não há reuniões com chefes de setores, gerentes ou diretores especificamente para tomada de decisões, cada chefe toma suas decisões independentes dos outros setores. E as decisões centrais, prioritárias são tomadas pelos sócios. Não são decisões impostas, são decisões escutadas, mas não há reuniões com todos os membros da diretoria pra poder chegar numa decisão. Também são reuniões esporádicas, não há uma frequência pra elas. São convocadas sempre que se visualiza um problema [...] (ent\_06)

Tendo em vista que o núcleo familiar é único, pode-se ter a falsa impressão de que não há a necessidade de um conselho de família. Mas deve-se lembrar que a expansão da família acontece muito rapidamente, basta notar que a terceira geração já está sendo inserida no grupo. Extrai-se das falas que existem reuniões, algumas informais, que não deixa de ser, também, um ‘conselho de família’. Entretanto, o conselho de família formalizado tem o objetivo de zelar pela perpetuação do negócio, por isso deve ter estatuto, regras claras sobre interesses dos membros da família, representantes eleitos e mandatos determinados (IBGC, 2014). Segundo Bornholdt (2005), os conselhos de família podem possuir diferentes focos, dependendo de características específicas da família. Alguns podem focar no patrimônio (acompanhamento e controle da propriedade), outros na educação familiar (formação de herdeiros), e outros na cultura/memória familiar (manutenção e união da família). A efetivação desse conselho deve ser discutida à medida que a família cresce e não deve ser confundido com o ‘acordo de sócios’, embora algumas regras possam aparecer em ambos (IBGC, 2014)

Quanto ao atual estágio de desenvolvimento do grupo, há visões diferenciadas, possivelmente pela percepção que cada um tem da organização. Algumas falas abaixo reportam ao modelo de empresa madura, estável, enquanto outros ainda em expansão/formalização, com estrutura funcional.

[...] A empresa hoje tem uma estrutura estável, madura, já está fixa no mercado há 66 anos [...] (ent\_01)

[...] Hoje o grupo está nesse terceiro estágio, consolidado, estável ou de maturidade [...] (ent\_02)

[...] hoje já possui mais de 20 empresas, é uma empresa consolidada, é uma empresa madura, já tem uma base de clientes consolidada, e tanto a base de clientes como as empresas do grupo são bem consolidados [...] (ent\_03)

[...] Acredito que o estágio funcional se configura porque estamos com a auditoria interna desenhando, formalizando os nossos processos, manuais, etc. O grupo está com 66 anos e agora é que a matriz está formalizando a visão, a missão e valores do grupo, pois esses elementos foram trazidos a partir da filial de distribuição de medicamentos em Teresina. O grupo, apesar de ter uma estabilidade financeira, de mercado, ainda está buscando melhorias nos processos, no sentido de dar mais segurança, transparência [...] (ent\_04)

[...] Na área comercial, que diz respeito a área de vendas, o grupo já possui estabilidade, por isso encontra-se num estágio de maturidade, mas na área administrativa, que diz respeito aos processos, ainda esta em formação, pois ainda precisa formalizar muitos processos administrativos, implementação de rotinas de trabalho, sistemas informatizados, etc. Se compararmos com os padrões de outras empresas piauienses, poderíamos dizer que é um grupo bastante maduro, mas quando se compara com padrões de outros estados, principalmente em se tratando de grandes metrópoles, este grupo ainda está em desenvolvimento[...] (ent\_06)

As declarações deixam claros que as referências dos entrevistados foram: o tempo de atuação do grupo no mercado, a quantidade de empresas, a estabilidade financeira, a base de clientes, os processos e padrões geográficos. No modelo tridimensional de desenvolvimento de (GERSICK *et al.*, 1997) as empresas em expansão/formalização são aquelas que apresentam uma estrutura ainda em desenvolvimento e necessita ser cada vez mais funcional. As falas remetem ao estágio de expansão/formalização quando se referem à formalização de processos ainda em andamento, auditoria interna ainda sendo desenhada e a comparação com outras empresas de outros estados, levando a crer que há a necessidade da melhoria em processos já existentes. Seus desafios nesse estágio estão relacionados com a profissionalização da empresa.

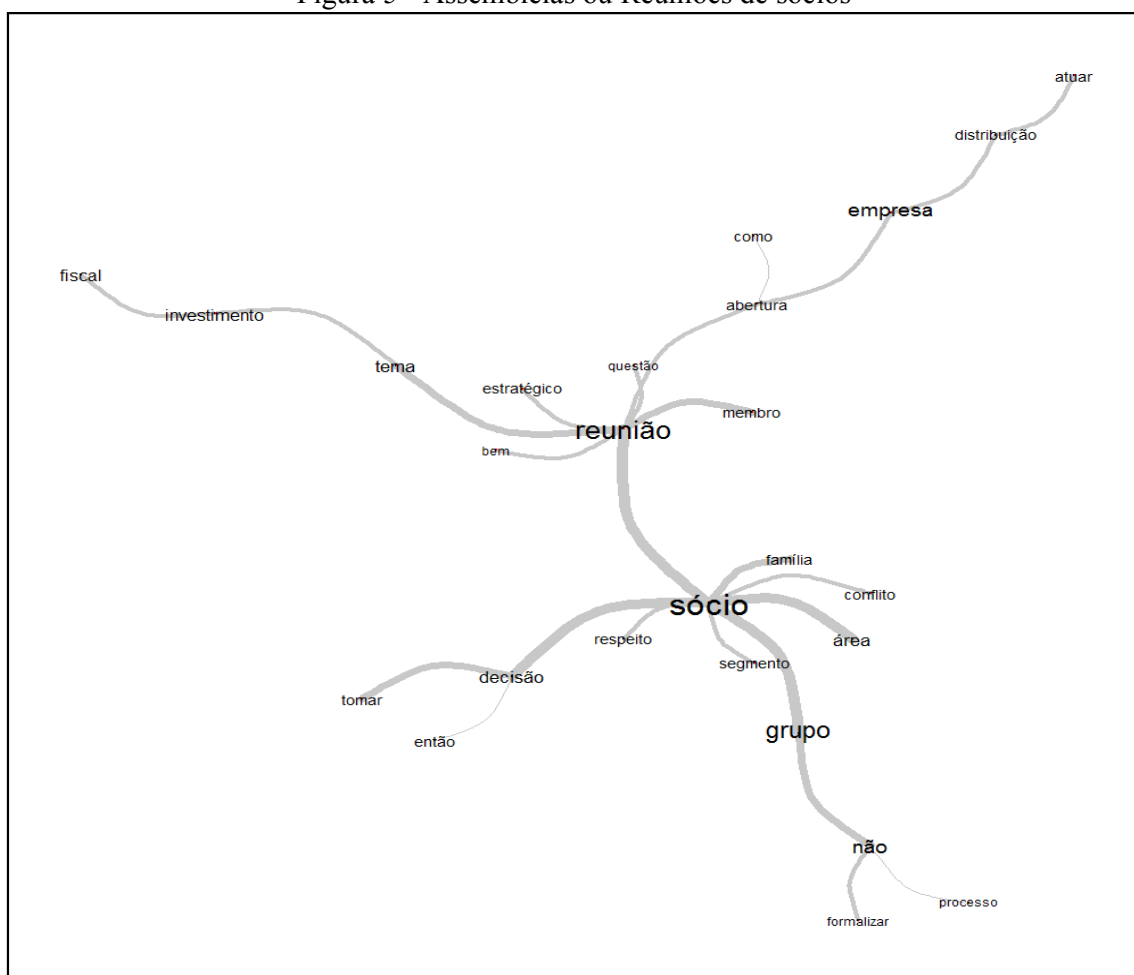
Entretanto, o grupo possui algumas áreas muito bem desenvolvidas como: vendas, clientes, mercados e finanças, podendo ser caracterizado dentro de um estágio de maturidade relativo a essas áreas. Os desafios para esse estágio giram em torno de suas estratégias, reestruturação e sustentação do crescimento.

#### 4.2.2 Assembleias ou reuniões de sócios

O *corpus* contém 05 textos, 29 segmentos de textos, 563 ocorrências, 253 formas diferentes ou palavras distintas e 160 *hapax*, o que representa 28,42% das ocorrências e 63,24% das formas distintas.

A análise de similitude (Figura 5), apresentado no relatório, indica, nos vértices principais, os vocábulos mais importantes: ‘sócio’ e ‘reunião’. A palavra ‘sócio’ tem três ramificações evidenciando os vocábulos mais expressivos como sendo: ‘grupo’, ‘família’, ‘decisão’, ‘não’, ‘formalizar’, ‘área’. No outro ramo, ‘reunião’ conecta-se a ‘tema’, ‘investimento’, ‘fiscal’, ‘estratégico’, ‘bem’, ‘questão’, ‘abertura’, ‘empresa’, ‘distribuição’, ‘atuar’, ‘membro’, ‘como’, ‘grupo’, ‘segmento’, ‘respeito’, ‘tomar’, ‘então’, ‘formalizar’, ‘processo’, ‘não’, ‘área’, ‘conflito’, ‘família’.

Figura 5 - Assembleias ou Reuniões de sócios



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A análise do gráfico de similitude, pelas falas dos entrevistados abaixo, pode-se inferir que não há assembleias de sócios formalizadas no grupo. Um dos motivos pode ser a presença de somente dois sócios-proprietários. Na realidade ocorrem reuniões entre os sócios, alguns membros da família gestora e as assessorias específicas, dependendo do teor da reunião.

[...] Não há nenhum outro sócio cotista [...] (ent\_01)

[...] Não há assembleias formalizadas, existem reuniões, muitas vezes bem informais [...] (ent\_04)

[...] Há somente reuniões de sócios, entre os membros da família. Os outros participantes são convocados de acordo com o objetivo da reunião [...] (ent\_06)

[...] Além dos sócios diretores, participam as pessoas que são responsáveis, no grupo, como um todo, por situações estratégicas, como: área fiscal, área contábil, área de investimentos, etc. [...] (ent\_02)

Nas reuniões são levantados temas que podem variar muito, desde a busca por uma isenção fiscal, até um grande investimento ou a aquisição de novas empresas.

[...] Os temas predominantes nas reuniões são relativos a investimentos, como compra de ativos, aberturas de novas empresas, abertura de centros de distribuição, expansão da empresa para outros estados, e outros temas relativos ao desenvolvimento da empresa. [...] (ent\_01)

[...] Prioritariamente problemas financeiros e de expansão do grupo [...] (ent\_03)

Nas tomadas de decisões há total concentração em torno dos sócios e da família, podendo os outros participantes sugerir sobre temas operacionais. Entretanto, os assessores têm liberdade para opinar sobre os assuntos em pauta.

[...] Os participantes das reuniões, membros das assembleias, são estimulados a fazer proposições, mas somente em relação a temas operacionais do grupo, as decisões estratégicas são centralizadas nos sócios e na família. [...] (ent\_01)

[...] Esses assessores são incentivados a apresentar projetos, a desenvolver trabalhos que possam surtir efeitos positivos para o grupo [...] (ent\_02)

[...] As pessoas são estimuladas, mas na forma de assessorias, pois as decisões são tomadas pelos sócios [...] (ent\_05)

[...] Os membros das reuniões têm bastante abertura com os sócios pra propor e sugerir sim [...] (ent\_06)

Praticamente não há conflitos nas reuniões, tendo em vista o grande poder de concentração dos sócios e da família, nas decisões. Além disso, cada sócio tem sua área específica de trabalho e eles atuam de forma independente.

[...] Sobre os conflitos em reuniões, nunca aconteceram, tendo em vista que são segmentos bem distintos e cada sócio cuida de sua área e influencia muito pouco nas empresas do outro sócio. [...] (ent\_01)

[...] De certa forma os dois sócios tem muito respeito um pelo outro e cada um cuida de sua área determinada. Se um dos sócios quiser atuar na área do outro é feita uma consulta prévia, porque a filosofia maior do grupo é que todo investimento, toda ação, para algum negócio do grupo deve ser bom para o grupo inteiro, e não somente para um negocio específico. Então eles têm essa parceria e essa conciliação. [...] (ent\_04)

[...] Geralmente não há conflitos entre sócios, pois eles mantêm muita harmonia em seus relacionamentos, mas, se acontece algum conflito, entre eles, é resolvido entre eles mesmos, esses conflitos não são levados para as reuniões. [...] (ent\_06)

O relacionamento dos sócios, entre si e com terceiros, no dia-a-dia dos negócios, em regra, dispensa quaisquer formalidades, poderão ser livremente pactuadas entre os sócios no estatuto social. Entretanto, se omissas, prevalecerão as regras da assembleia de sócios, previstas no Código Civil. A assembleia ou a Reunião de sócios tem como objetivo deliberar sobre os pontos mais importantes referentes ao cotidiano e ao futuro da organização. Nas sociedades limitadas, via de regra, ocorrem reuniões de sócios, para organizações com até 10 sócios. A partir desse número, devem configurar como Assembleias. A diferença básica entre as duas são as formalidades, para garantir os direitos dos sócios (IBGC, 2014).

Como constatado nas falas, o grupo promove reuniões de sócios, embora de forma simplificadas e informais. É positiva a participação das assessorias, para esclarecimentos e opiniões necessárias, principalmente quando os temas predominantes são estratégicos. Outro ponto positivo é a ausência de conflitos nas reuniões, o que denota bastante maturidade dos participantes.

As recomendações do manual do IBGC (2014) é que as reuniões de sócios tenham frequência maior do que a obrigatória pela lei (uma vez por ano até o quarto mês seguinte ao exercício social) para melhor acompanhamento das atividades da empresa, e sejam documentadas.

#### ***4.2.3 Conselho de administração e Conselho Consultivo***

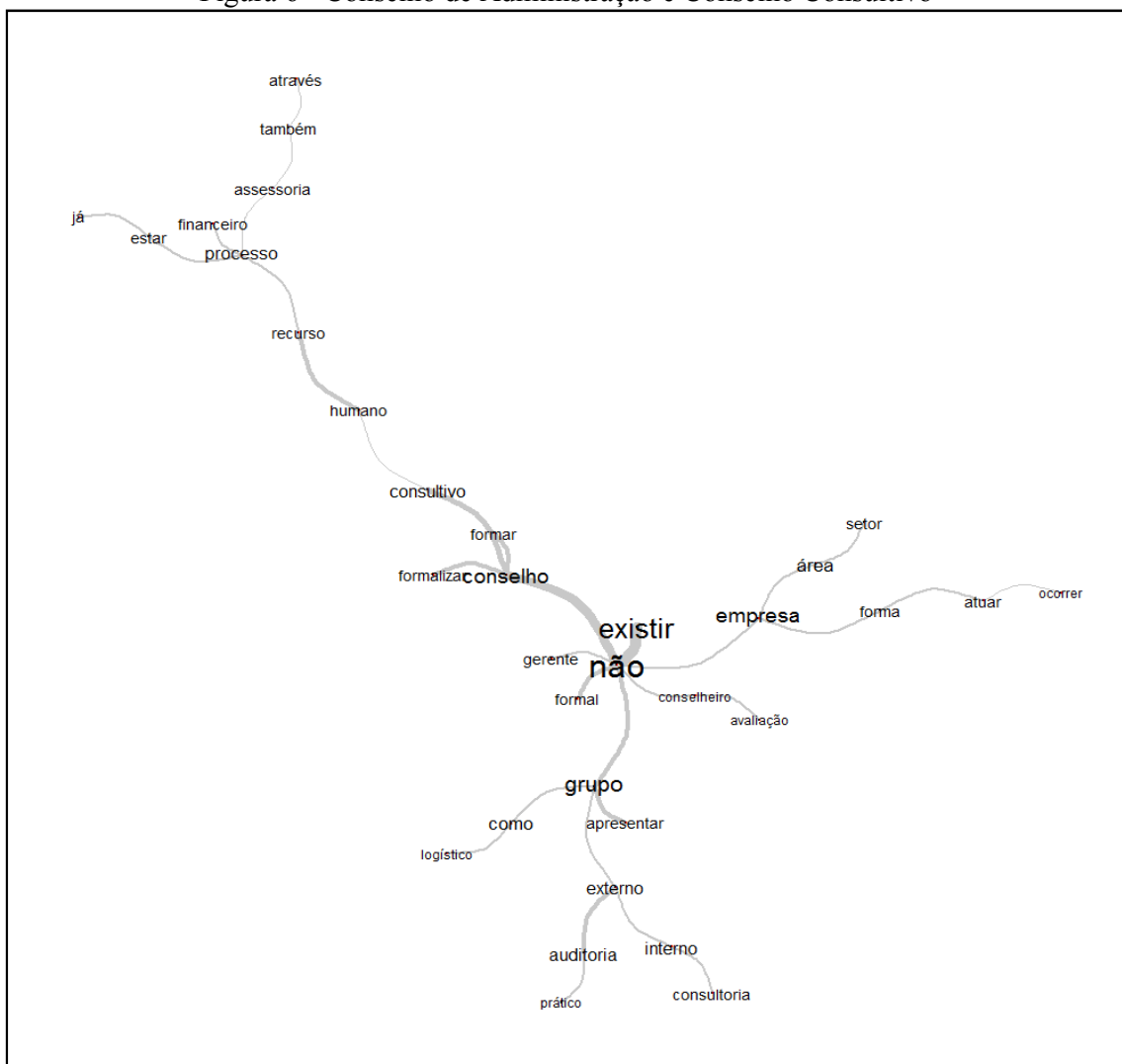
O *corpus* contém 06 textos, 31 segmentos de textos, 554 ocorrências, 251 formas diferentes ou palavras distintas e 164 *hapax*, representando 29,60% das ocorrências e 65,34% das formas distintas.

A análise de similitude (Figura 6), apresentado no relatório, indica um forte relacionamento dos vocábulos ‘não’ e ‘existir’, estão no vértice principal, e tem uma

proximidade muito grande, além de ter conexões com outras palavras bastante citadas, como: ‘grupo’, ‘empresa’ e ‘conselho’.

Observando a configuração apresentada no relatório e alavancada pelos depoimentos, infere-se que o grupo não possui conselhos formalizados. O conselho consultivo funciona baseado em assessorias, que podem ser internas e/ou externas, e dão suporte a várias áreas das empresas do grupo, dentre elas a contábil, tributária, jurídica e de recursos humanos. As assessorias são feitas tanto pelos próprios funcionários do grupo (contabilistas, advogados, gerentes/diretores, etc.), quanto por profissionais externos contratados e varia de acordo com a área ou o tema demandado.

Figura 6 - Conselho de Administração e Conselho Consultivo



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Em razão de não haver conselheiros formalizados, não existem também avaliações de desempenhos para estes, mas os gerentes e diretores são avaliados, embora informalmente, pelos sócios.

Não há plano formal de sucessão para os membros da diretoria. Os diretores e gerentes substitutos são escolhidos dentre aqueles funcionários que já tem bastante tempo na empresa, grande conhecimento sobre as rotinas do setor e/ou receberam treinamento sobre a área a ser assumida. Seguem os depoimentos.

[...] Não há conselho de administração formalizado, e cada segmento possui um conselho consultivo que é formado basicamente por um contador, um advogado e o chefe de recursos humanos, que são funcionários da empresa. O conselho consultivo não é formalizado. Atua de forma esporádica [...] (ent\_01)

[...] No grupo não existe conselho consultivo formalizado, o que existem são as assessorias [...] (ent\_03)

[...] Não existe conselho formado e formal, mas, dependendo da situação, existem as pessoas chaves, que são chamadas [...] (ent\_06)

[...] O grupo não possui conselheiros, por essa razão, não há avaliação de desempenho de conselheiros. [...] (ent\_04)

[...] Não existe avaliação de conselheiros, mas existem avaliações dos gerentes e diretores, e são feitos informalmente pelos sócios. [...] (ent\_06)

[...] Não existe um plano formal de sucessão de cargos, principalmente diretores e gerentes. Algumas situações são privilegiadas, como por exemplo, a logística, se houver necessidade do gerente de logística se retirar ou ser substituído há como substituir por um dos coordenadores de logística, que já estão sendo treinados para assumir a gerência. Porém, isso não se aplica a todos os setores. [...] (ent\_06)

Os conselhos têm como objetivos principais serem os guardiões da empresa, encaminhando rumos, cobrando e avaliando resultados e prestando contas aos sócios. Como já exposto, um dos pontos mais polêmicos nas empresas, principalmente nas familiares, são as sucessões, não somente a sucessão da propriedade, mas, também, a sucessão da gestão. Nesses casos, os conselhos são o suporte da alta administração para avaliação, planejamento e aconselhamento sobre os processos de sucessão.

A constituição de conselhos é facultativa para as sociedades limitadas. Entretanto, apresentam-se como partes fundamentais da governança e são mecanismos eficientes para gerenciar as ações internas, integrar a visão dos sócios, minimizar, ou até mesmo resolver os problemas decorrentes dos relacionamentos entre as partes (IBGC, 2014; SILVEIRA, 2010).

É importante reconhecer e considerar as diferentes instâncias de poder dentro de uma organização: a propriedade, a empresa e a família. Todas precisam ser dirigidas e controladas para que permaneçam fortes e saudáveis. Neste sentido, todos necessitam de

conselhos atuantes, que os representem, para que, desta forma, os conflitos sejam mitigados. Além disso, devem ser reconhecidos como um recurso de aconselhamento, para a manutenção de relações, condução das sucessões e a sustentabilidade da organização.

Segundo o manual do IBGC (2014), as empresas de capital fechado, que estão em estágio inicial de adoção de boas práticas de governança, o conselho consultivo é uma boa prática, pois como regra, não delibera, mas sim aconselha e propõe diretrizes que podem ou não ser aceitas pelos sócios e administradores, assim melhora gradualmente a governança corporativa.

#### **4.2.4 Mecanismos e órgãos de controle**

O *corpus* contém 06 textos, 84 segmentos de textos, 1586 ocorrências, 528 formas diferentes ou palavras distintas e 339 *hapax*, o que representa 21,37% das ocorrências e 64,20% das formas distintas.

No relatório de similitude (Figura 7), mais uma vez as palavras ‘grupo’ e ‘empresa’ estão muito evidenciadas, mas agora há uma conexão bastante significativa com ‘auditoria’, ‘contabilidade’ e ‘demonstrativo’.

De acordo com os entrevistados, os controles são mantidos através de relatórios contábeis e financeiros, que são distintos entre os segmentos do grupo (alimentício e farmacêutico). São individualizados por empresa dentro de cada segmento e ficam arquivados na contabilidade de cada empresa. Ao final de cada exercício é produzido um demonstrativo geral do grupo que ficam com os sócios.

[...] Os registros contábeis do grupo são confeccionados por segmento, e dentro de cada segmento, por empresa [...] (ent\_01)

[...] O grupo é formado por várias empresas e a contabilidade é confeccionada por empresa, mas é consolidado na matriz do grupo, em Floriano. No grupo há quatro frentes de contabilidade: a das empresas pertencente à matriz em Floriano, do ramo alimentício; a contabilidade da filial de Teresina, do ramo de medicamentos; a da rede de farmácias e a da rede de hotéis. [...] (ent\_06)

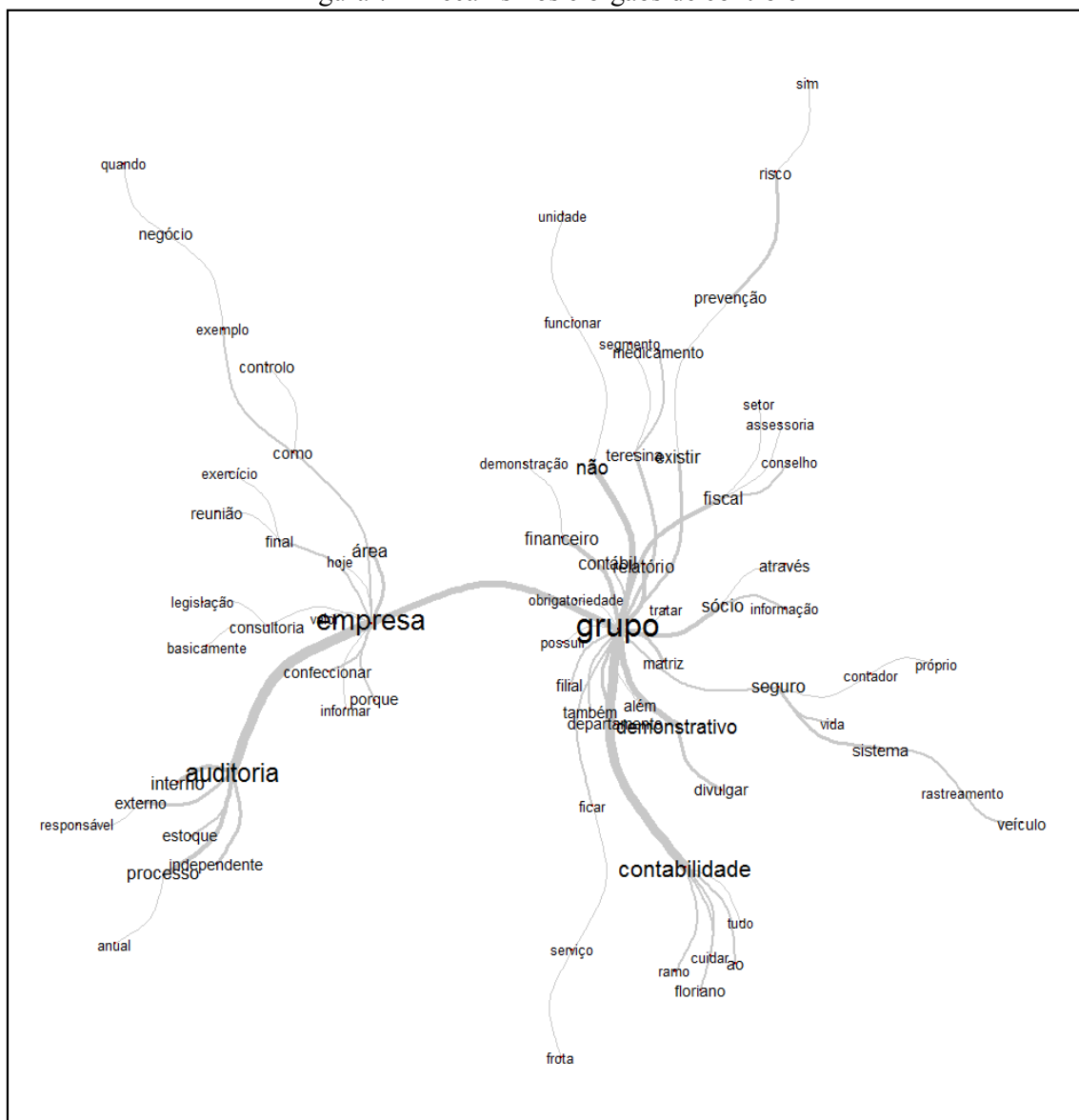
[...] Existe também um demonstrativo global, mas que é apresentado informalmente aos sócios, pois não há obrigatoriedade legal de apresentação de balanço do grupo, por se tratar de um grupo de fato [...] (ent\_06)

O grupo também conta com auditorias. A auditoria interna é exercida pelas próprias contabilidades individuais, e a auditoria externa é feita através da BDO Brasil Auditorias Independentes. De acordo com o site da empresa, trata-se de uma auditoria



internacional com filial no Brasil, localização em São Paulo e escritórios nas principais capitais do país. No Brasil destaca-se como a quinta maior empresa de auditoria e consultoria. Presta serviços nas áreas de auditoria contábil, consultoria em gestão, finanças corporativas, viabilidade econômica de empreendimentos, análise de lucratividade, governança corporativa, controladoria, planejamento tributário, recursos humanos, sucessão familiar, consultoria trabalhista e jurídica.

Figura 7 - Mecanismos e órgãos de controle



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O trabalho da auditoria independente no grupo é feito durante todo exercício fiscal e as visitas são periódicas. São feitas várias conciliações utilizando os demonstrativos preparados pelas contabilidades ou através de verificações *in loco*, no caso de inventários, por

exemplo. Nos procedimentos são auditadas todas as áreas das empresas, e seus processos, e, ao final, é elaborado um relatório que é repassado aos sócios.

[...] A empresa tem uma auditoria independente contratada para verificar os processos do grupo. A atuação da auditoria independente é anual, e é baseada sobre os processos contábeis, financeiros e inventários de estoques. [...] (ent\_01)

[...] É uma auditoria independente internacional. O nome da auditoria é BDO Brasil. Hoje, as grandes empresas, além da obrigatoriedade da auditoria, porque a receita federal determina, também as próprias empresas têm a iniciativa de ter suas próprias auditorias internas porque isso é um capital de valor importante [...] (ent\_04)

[...] é uma auditoria internacional, que faz um acompanhamento durante todo o exercício fiscal, porém existem visitas, que podem ser trimestrais ou quadrimestrais, mas são permanentes. São verificados os números no começo e no final do exercício, através dos demonstrativos da empresa e suas análises. Os demonstrativos são confeccionados pelas várias áreas da empresa e fornecidos para a auditoria. Se houver alguma sugestão de melhoria, a auditoria aponta para que sejam corrigidos [...] (ent\_06)

Assim como os conselhos de administração e consultivo, o conselho fiscal também não existe formalizado. Fazem o papel desse conselho as assessorias contábeis, jurídicas e de recursos humanos, conforme explicitado no item 4.2.3.

[...] O conselho fiscal funciona baseado na contabilidade [...] (ent\_01)

[...] Conselho fiscal formalizado não existe. Somente as assessorias e consultorias [...] (ent\_06)

[...] Oficialmente e formalmente, o grupo não possui conselho fiscal, mas na prática sim, porque os especialistas de cada área sempre se reúnem pra tratar de assuntos e fazer verificações relativas a sua área de atuação [...] (ent\_02)

Todos os relatórios financeiros são repassados mensalmente aos sócios, para que os mesmos possam acompanhar a evolução das empresas. Ao final de cada exercício ocorre uma reunião entre sócios, consultores e auditores, onde são divulgados os relatórios do exercício, verificadas e discutidas as evoluções do grupo, e propostas as estratégias dos anos seguintes. As decisões finais ficam a cargo dos sócios. O grupo não divulga seus relatórios externamente.

[...] Os sócios recebem mensalmente relatórios sobre os resultados financeiros da empresa, para que eles acompanhem o progresso de cada empresa, e no final do período, em uma reunião com os sócios, com as consultorias, a auditoria externa, os contadores das empresas. [...] (ent\_06)

[...] A empresa não publica suas demonstrações porque não se configura como uma sociedade anônima. [...] (ent\_01)

[...] O grupo não divulga seus demonstrativos financeiros em função da razão social ser companhia limitada. Não existe a obrigatoriedade legal para divulgação desses relatórios. Os demonstrativos são muito restritos à administração do grupo. [...] (ent\_02)

Em regra, as empresas devem manter um bom sistema de informações, controles e comunicações, objetivando confiabilidade nos registros, melhor qualidade das informações, confiança nas tomadas de decisões e credibilidade dos *stakeholders*. Fazem parte dos mecanismos de controle, a contabilidade, os controles internos e externos (IBGC, 2014).

O grupo possui pontos ainda a serem ajustados, como a formação de comitês de auditorias e a formalização de conselho fiscal. Este tem a prerrogativa de fiscalizar os atos dos administradores, examinar os demonstrativos, denunciar erros, omissões e fraudes encontrados.

Embora a instalação do conselho fiscal seja facultativa, para as empresas de capital fechado, sua atuação pode ser bastante útil para aproximar mais ainda os sócios dos atos dos gestores. O grupo não divulga seus relatórios contábeis externamente. Por se tratar de companhia limitada de capital fechado, não há a obrigatoriedade legal da divulgação dos demonstrativos do grupo, pois a norma só obriga à divulgação de relatórios financeiros e contábeis as sociedades ou conjunto de sociedades sob controle comum que tiverem, no exercício anterior, ativo total no valor de R\$ 240 milhões de reais ou receita bruta superior a R\$ 300 milhões de reais.

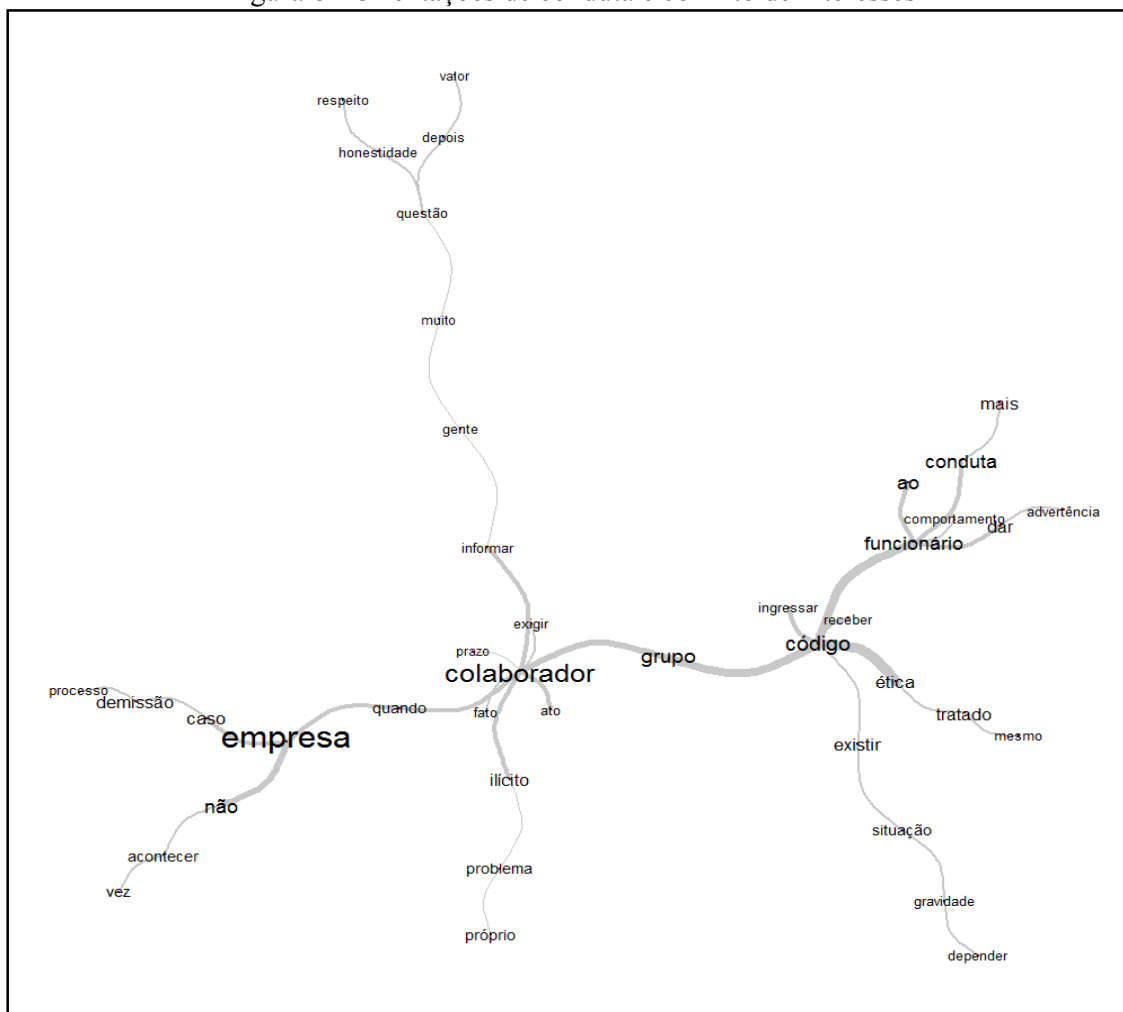
Como o grupo objeto deste estudo trata-se de um grupo ‘de fato’, o volume de recursos exigidos por lei talvez não seja alcançado por nenhuma das empresas afiliadas, levando-se em consideração que as mesmas possuem o cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ) de forma individualizada. Entretanto, em observância ao princípio da transparência, recomenda-se divulgar, no *site* do grupo (ou outro meio), um relatório sucinto das atividades anuais.

Dois mecanismos encontrados merecem destaques, com pontos positivos do grupo: a manutenção de registros contábeis individuais, pois fornecem uma visão mais específica sobre a situação de cada unidade, e as tomadas de decisões podem ser mais ágeis e específicas, preservando as outras unidades do grupo; e a atuação das auditorias, principalmente a auditoria independente. A existência de demonstrativos auditados por escritórios independentes é fundamental para manter a confiança dos parceiros de mercado, além de ser um grande instrumento de controle, apontando riscos e possibilidades de fraudes.

#### 4.2.5 Orientações de conduta e conflito de interesses

O *corpus* contém 06 textos, 49 segmentos de textos, 921 ocorrências, 375 formas diferentes ou palavras distintas e 248 *hapax*, o que representa 26,93% das ocorrências e 66,13% das formas distintas. Os vocábulos ‘colaborador’, ‘empresa’, ‘grupo’ e ‘código’ aparecem com mais frequência, e, por esta razão, são mais indicados para extrair-se dos segmentos de texto das categorias acima os significados das falas dos sujeitos pesquisados.

Figura 8 - Orientações de conduta e conflito de interesses



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A partir dos vocábulos, acima informados, é possível inferir que o grupo possui um código de ética e conduta, que trata do comportamento esperado dos colaboradores

durante sua estadia no grupo. O mesmo é fornecido quando o funcionário tem seu primeiro contato com umas das empresas. O código também é baseado em princípios adotados como o respeito, honestidade, comprometimento e dedicação, e aborda, também, as maneiras de resoluções de ordem ética. As falas abaixo retratam sobre esse manual.

[...] existe um código de ética que trata do comportamento do colaborador todos os funcionários que trabalham no grupo tem acesso ao código de ética que é fornecido quando da entrada do funcionário, além disso, o código de ética é divulgado para todos [...] (ent\_01)

[...] antes cada empresa do grupo tinha um código de ética, mas hoje o grupo tem um único código de ética padronizado para todos. Os valores principais são honestidade valor maior depois a questão do comprometimento a determinação e a dedicação [...] (ent\_02)

[...] existe um código de conduta institucionalizado que está mais focado na conduta dos funcionários [...] (ent\_04)

O código de ética é um manual de regras que tem a finalidade de melhorar os relacionamentos internos e externos da organização, disciplinando padrões de comportamento que devem ser seguidos e disseminados por todos (IBGC, 2014). A cultura da empresa também deve ser refletida no manual. Nessa perspectiva entende-se que o grupo tem padrões culturais de comportamento bem definidos para os colaboradores. Ademais, esse manual de comportamento reflete para a não ocorrência de atos ilícitos, bem como fornece instruções para as aplicações de sanções, quando aqueles vierem a ocorrer.

[...] todo ato ilícito é tratado com discrição inicialmente com uma conversa direta com o colaborador para questionar sobre o possível ato ilícito praticado [...] (ent\_04)

[...] a empresa tem a política de sempre oportunizar ao funcionário condições para mudança de conduta dando uma segunda chance a pedido dos próprios sócios proprietários (ent\_04)

[...] durante esse prazo o colaborador fica sendo observado na maioria das vezes obtemos êxito uma vez ou outra a gente não tem êxito aí a gente chama novamente o colaborador e informa sobre o não compromisso de sua conduta [...] (ent\_02)

[...] geralmente acontecimentos desses ilícitos são raros no grupo, mas quando acontece o procedimento é de conversar e dar uma segunda chance para o colaborador em casos extremos ocorre a demissão por justa causa para evitar a repercussão negativa na imagem da empresa[...] (ent\_06)

[...] os ilícitos raramente acontecem e o combate aos mesmos é tratado dependendo da gravidade tudo é feito via processo administrativo pode variar de simples advertências até a demissão do colaborador na maioria das vezes a demissão é sem justa causa mesmo [...] (ent\_01)

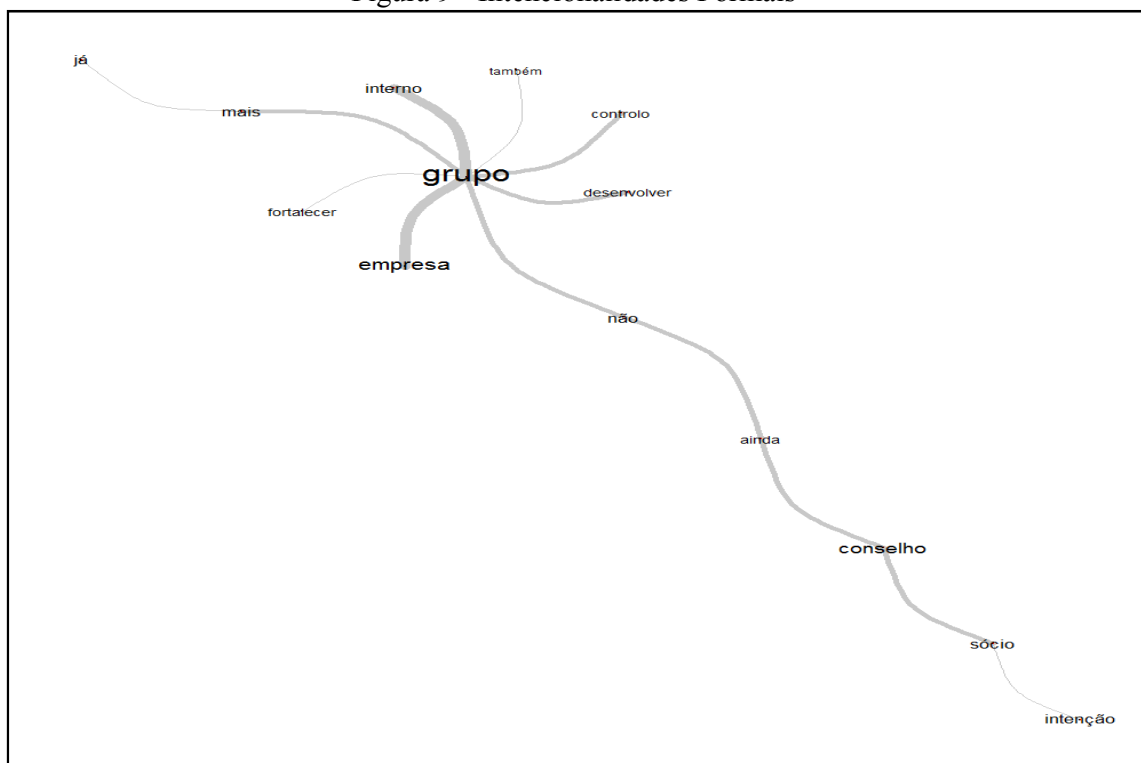
Apesar do código de ética do grupo pesquisado tratar especificamente do relacionamento dos colaboradores com a organização, deve-se ter em mente que a abrangência de regras deve ter uma amplitude que alcance todas as instâncias da empresa, inclusive fora dela. Deve abordar também os relacionamentos com os diretores, fornecedores, sócios e *stakeholders*.

#### 4.2.6 Intencionalidades formais

O *corpus* é formado por 06 textos, 16 segmentos de textos, 308 ocorrências, 157 formas diferentes ou palavras distintas e 105 *hapax*, o que representa 34,09% das ocorrências e 66,88% das formas distintas.

O relatório abaixo (Figura 9) ‘grupo’, ‘empresa’, ‘conselho’ e ‘não’ como as palavras vocalizadas com mais frequência sobre esse tema.

Figura 9 - Intencionalidades Formais



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Em seus encaminhamentos finais, investigou-se sobre as intenções do grupo para implantar mecanismos de governança. Como já demonstrado nos relatos anteriores, ainda há

ausências de estruturas essenciais ao desenvolvimento de um bom sistema de governança. Em função disso, perguntou-se aos entrevistados sobre a intenção da gestão em implantar órgãos e sistemas de governança. A seguir os depoimentos:

[...] Os conselhos formais não existem no grupo. Mas existem projetos para montar esses conselhos, mas não existem hoje. [...] (ent\_01)

[...] Já está previsto, no acordo de sócios, a criação do conselho de administração, mas ainda não foi implantado. Além do conselho de sócios, há a intenção de montar uma controladoria [...] (ent\_01)

[...] A formalização de conselhos, oficialmente ainda não se cogitou, mas é algo que o grupo futuramente deverá fazer [...] (ent\_02)

[...] está sendo montado atualmente um programa para integrar todos os processos de recursos humanos, administrativo, contábil e financeiro, de todas as unidades da empresa. Hoje a empresa tem controles de todos esses processos, mas são de formas individuais, mas futuramente estarão todos integrados. [...] (ent\_03)

[...] A intenção é fortalecer a governança da empresa, para acompanhar o crescimento da empresa. [...] (ent\_04)

[...] Fortalecer o grupo é o pensamento dos sócios [...] (ent\_05)

[...] agora que a empresa está se preocupando em formalizar os processos, criar os conselhos, porque a empresa não conhece profundamente o processo de governança corporativa [...] (ent\_05)

[...] As gerações mais novas já demonstram intenções de dar mais transparência aos processos do grupo, já começaram com a criação da visão, da missão e dos valores do grupo. [...] (ent\_06)

As falas indicam que há atualmente a estruturação de um sistema de integração entre todas as unidades. Trata-se de um sistema de informação que vai disponibilizar os dados administrativos, contábeis e financeiros para todas as gerências em tempo real. Além desse sistema, constatou-se a intenção de estruturar e formalizar alguns conselhos, como o conselho de administração, o conselho de sócios e uma controladoria geral, visto que hoje somente a filial do grupo dispõe de uma.

Constatou-se também que o grupo possui poucos conhecimentos sobre a ferramenta da governança, suas finalidades, objetivos e mecanismos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo foi investigar a aderência dos princípios e práticas de governança corporativa em um grupo empresarial piauiense familiar de capital fechado, para isso foram delimitados quatro objetivos específicos:

- 1) Relacionar os princípios e as práticas de Governança Corporativa recomendadas para empresas familiares e de capital fechado;
- 2) Determinar o estágio do ciclo de vida do grupo objeto de estudo;
- 3) Identificar os princípios e práticas de governança corporativa adotadas na organização estudada;
- 4) Descrever as melhores práticas de governança corporativa do grupo, de acordo com o IBGC (2014);

Para consecução do primeiro objetivo específico, levantou-se, na literatura modelos de governança gerais e aplicados ao perfil do grupo estudado. As bases utilizadas foram: o modelo tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares de Gersick *et al.* (1997) e o Caderno de boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado do IBGC (2014).

O primeiro modelo auxiliou na definição do estágio de vida do grupo sob a ótica da propriedade, família e gestão. O Caderno de boas práticas do IBGC deu suporte à identificação de princípios e práticas de governança existentes no grupo objeto da pesquisa.

O segundo objetivo específico foi conseguido através da aplicação do roteiro de entrevistas com os sujeitos da pesquisa, especificamente o item 2 do Apêndice B, e a análise das falas comparada com o modelo tridimensional de desenvolvimento para empresas familiares de Gersick *et al.*, (1997).

Das análises infere-se que, uma das características muito forte do grupo é a presença da família em seu comando. No momento atual, o fundador resolveu retirar-se dos negócios, transferindo as empresas para seus filhos, indicando as respectivas participações societárias. A sucessão foi feita em comum acordo e de forma pacífica.

Partindo-se do modelo tridimensional de desenvolvimento para empresas familiares, foi possível estabelecer as seguintes características atuais do grupo: o eixo propriedade caracteriza-se pela posse do controle societário da família empresária. Não há presença de sócios que não sejam membros da família. Hoje está estabelecida uma sociedade



entre irmãos, que se caracteriza pelo controle efetivo da propriedade nas mãos de uma ‘geração de irmãos’ (GERSICK *et al.*, 1997).

Os herdeiros, pertencentes a 2ª geração, detêm a totalidade das cotas da sociedade. Nesse estágio o desafio dos gestores é o desenvolvimento da organização, devem proporcionar o equilíbrio necessário à continuidade dos negócios, preparando, assim, a empresa para que a geração seguinte possa assumir no futuro.

Outra característica verificada foi preocupação com a preparação da 3ª geração (netos) para assumir os negócios da família. Com presença, ainda tímida, nas empresas do grupo, os netos são inseridos na condição de funcionários, para que recebam treinamento adequado sobre o funcionamento dos processos. Somente após amplo conhecimento é que poderão assumir cargos mais estratégicos.

No eixo família o grupo encontra-se no estágio de ‘passagem do bastão’, com o afastamento da geração mais antiga e a transferência da liderança para outra geração.

Para o eixo gestão, embora alguns depoimentos indiquem uma estrutura já madura, com estabilidade de mercado, de clientes e financeira, a característica mais forte do grupo está ainda na sua expansão, na formalização, pois alguns desafios dessa fase ainda devem ser ultrapassados, como, por exemplo: a definição de políticas, a profissionalização dos sistemas de gestão, a realização de planejamento estratégico, e a descentralização das decisões.

Quanto ao terceiro objetivo específico, foi possível identificar os princípios e práticas adotadas pelo grupo também utilizando o roteiro de entrevistas, com a aplicação do item 3 do Apêndice B e a comparação com as recomendações do IBGC (2014) contidas em seu Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechado.

Sobre os princípios, alguns aparecem de maneira mais explícita que outros. A equidade é um dos princípios mais fortes detectados, visto que as regras de conduta são aplicadas a todos os participantes. Parece evidente que o grupo combate políticas discriminatórias, através de instrumentos como o código de ética e o acordo de sócios, que foram apontados nas entrevistas.

O respeito e a honestidade também são bastante disseminados, interna e externamente, nos relacionamentos da empresa. Estes caracterizam o princípio da responsabilidade corporativa. No decorrer das entrevistas, e em conversas informais com funcionários de uma das empresas do grupo, o pesquisador percebeu que essas são regras muito cobradas não somente pela direção da organização, mas, também pelos colaboradores.

Os princípios da prestação de contas e da transparência estão mais relacionados ao nível estratégico do grupo. São demonstrados na forma de relatórios contábeis, financeiros e administrativos, usados nas tomadas de decisões pelos sócios, para planejar estratégias ou buscar parcerias. Nos depoimentos, nota-se que já existem elementos que reportem a um nível de transparência mais abrangente, como por exemplo: as consultorias, a auditoria independente, reuniões para divulgação de desempenho entre funcionários e fornecedores e outros.

Apesar das empresas de capital fechado não estarem sujeitas a grande parte das exigências legais das empresas de capital aberto, devem buscar desenvolver a cultura da governança corporativa, em antecipação ou em resposta aos seus movimentos estratégicos (IBGC, 2014).

As práticas de governança foram identificadas através de algumas ferramentas utilizadas, como as reuniões dos sócios que, segundo os depoimentos, acontecem quando surge um problema a ser resolvido ou uma oportunidade para o grupo. A participação das assessorias e ausência de conflitos são pontos positivos dessas reuniões. O recomendado é que ocorram periodicamente, com maior frequência que a legal, e que sejam formalizadas (IBGC, 2014).

Sobre conselhos, como práticas de governança, a pesquisa demonstrou a ausência dos mesmos no grupo. Não há institucionalizados conselhos como o de administração, ou o conselho consultivo, e até mesmo o conselho fiscal. Como já foi mencionado, a constituição de conselhos, é facultativo, às empresas de capital fechado, entretanto a presença deles demonstra maturidade da organização. Para empresas ainda em fase inicial de governança o recomendado é a instituição de um conselho consultivo, pois este não delibera em nome da empresa e podem orientar e apoiar a atuação dos sócios (IBGC, 2014).

Para o quarto objetivo específico infere-se que as seguintes práticas constituem-se os pontos fortes do grupo: mecanismos e órgãos de controle, baseados em auditorias, as empresas dispõem de profissionais especializados em diversas áreas, que, periodicamente, investigam os relatórios emitidos principalmente pelas contabilidades existentes. O grupo dispõe também de uma auditoria externa, que verifica a posição patrimonial e financeira e acompanha o desempenho, aponta inconsistências e sugere melhorias. Como não há o conselho de administração, a auditoria independente se reporta aos sócios.

Outro ponto forte identificado foi a existência de um código de ética, baseado em princípios já citados aqui, como: respeito, honestidade e dedicação. Este é um mecanismo de

conduta que melhora os relacionamentos e indica as soluções de problemas, deixando mais transparente os comportamentos que devem ser seguidos por todos.

Através desta investigação verificou-se que o grupo Jorge Batista da Silva apresenta elementos de governança, alguns ainda de maneira muito tímida, como a presença dos conselhos, outros já bem avançados, como o sistema de auditorias.

Acredita-se que a implantação de um sistema de governança robusto virá com o tempo e com um maior conhecimento dos participantes sobre os benefícios que ele proporciona à gestão, visto que, dos pressupostos esboçados na seção 1.5, claramente são identificados o segundo e terceiro, isto é, a organização não aplica práticas de governança de maneira formalizada por serem de caráter facultativo para empresas com o seu perfil e seus gestores ainda estarem se familiarizando com as ferramentas.

Ademais, existe a intenção por parte dos gestores da implantação de sistemas de melhorias no grupo, conforme declarado, o que configura um sinal positivo.

Como mecanismos de fortalecimento da governança sugere-se que o grupo torne os sistemas de informações mais robustos, transparentes e eficazes. Revise os acordos, regras e documentos existentes e faça sua adequação prevendo mudanças futuras na propriedade e na gestão. Institua e formalize os conselhos ideais para elevar os padrões profissionais e éticos do grupo. Acredita-se que já existe ambiente propício para a formalização do conselho consultivo e do conselho de família.

Recomenda-se, como sugestões de pesquisas futuras, o acompanhamento do grupo estudado a fim de avaliar a implantação e o impacto das práticas de governança adotadas, tendo em vista que foi demonstrado o interesse por parte da gestão. Também sugere-se a investigação da governança em outros grupos com o mesmo perfil, dentro do estado, ou em outras regiões, a fim de que se realize um estudo comparativo. Outra possibilidade futura de estudo é a utilização de trabalhos quantitativos, com a utilização de técnicas estatísticas.

Por fim, destaca-se que a presente pesquisa procurou mostrar a realidade das práticas de governança corporativa em uma organização familiar e de capital fechado, situada no interior do Brasil. Por tratar-se de um estudo de caso único, seus resultados limitam-se à companhia estudada. Entretanto, a contribuição deste trabalho está na divulgação de estudos de governança em empresas de capital fechado, regionais e locais, conforme necessidades demonstradas em bibliografias utilizadas como base da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Moisés Araújo *et al.* Evolução da Qualidade das Práticas de Governança Corporativa: um Estudo das Empresas Brasileiras de Capital Aberto Não Listadas em Bolsa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 907, 2010.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J., & GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira, 1998.
- AMORIM, Raquel Rodrigues. **A aplicabilidade da desconsideração jurídica no âmbito dos grupos societários**: uma análise à luz da doutrina e da jurisprudência do STJ. TCC/UNB, Brasília, 2011.
- ANDRADE, Adriana *et al.* **Governança Corporativa**. Atlas, 4ª ed. 2009.
- ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa**: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. – 5 Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.
- ARAGÃO, L. A. **O processo de implementação de melhores práticas de governança corporativa**: estudo de caso em uma indústria cearense. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Fortaleza, Fortaleza, CE.
- \_\_\_\_\_, Lindenberg Araújo. PONTE, Vera Maria Rodrigues. OLIVEIRA, Marcelle Colares. DE LUCA, Márcia Martins Mendes. Benefícios e Barreiras à Adoção de Melhores Práticas de Governança Corporativa. 33º. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD**, 2009 – São Paulo – SP.
- ARMOUR, John; HANSMANN, Henry; e KRAAKMAN; Reinier. Agency Problems and Legal Strategies. In: *The Anatomy Of Corporate Law. A Comparative and Functional Approach*. Second Edition. **Oxford: Univesity Press**, 2009. Disponível em <<https://books.google.com/books?isbn=019956583X>>. Acesso em 15 set. 2016.
- ASTRACHAN, J. H; KLEIN, S.B; SMYRNIOS, K. S. The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. In: POUTZIRIOURIS, P. Z., SMYRNIOS, K, X, KLEIN, S, B. (ed.). **Handbook of Research on Family Business**. Disponível em [https://books.google.com.br/books?id=tJJ6Mf6jakwC&pg=PA1&hl=pt-BR&source=gbs\\_toc\\_r&cad=4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=tJJ6Mf6jakwC&pg=PA1&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false). Acesso em 12/12/2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERARDI, P. C. **A evolução do conceito de governança corporativa à luz da ética**: uma análise longitudinal. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), FGV, São Paulo, 149 pg, 2008.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Ibecon, 1987.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar**. 4ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BOMFIM, R. T. A produção acadêmica sobre governança corporativa no Brasil: 2003-2005. **Cadernos do SepADM**, 3(2), 51-65, 2006.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**. 1ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOVESPA. 2016. **Segmentos de Listagem**. BM&FBOVESPA. Disponível em: <[http://www.bmfbovespa.com.br/pt\\_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem](http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem)>. Acesso em: 13 set 2016.

BORGES, A. F., LESCURA, C., OLIVEIRA, J. L. de. Empresas Familiares: Mapeamento da Produção Científica Brasileira no Período 1997-2009. In: ENEO, VI, 2010, Florianópolis. **Anais eletrônicos**, Florianópolis: ANPAD, 2010. ENEO 386.

BRESSAN, Flávio. O método do estudo de caso e seu uso em administração. **Revista Angrad**, v. 5, n. 1, p. 24-40, 2004.

BROWN, Philip; BEEKES, Wendy; VERHOEVEN, Peter. Corporate governance, accounting and finance: A review. **Accounting & finance**, v. 51, n. 1, p. 96-172, 2011.

CALSAVARA, Vanessa Remesik. **A evolução das práticas de governança corporativa nas empresas brasileiras de capital aberto** / Vanessa Cristina Remesik Calsavara. - 2013. Dissertação (MPA) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 85 f.

CAMARGO, B. V. Alceste: um programa informativo de análise quantitativa de dados textuais. In: MOREIRA, A. S. P. et al. (Org.). **Perspectivas teóricas-metodológicas em Representações Sociais**, João Pessoa (PB): Universitária, 2005.

CAMARGO, B. V; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ**. 1º ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

CAMARGO, B. V; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software IRAMUTEQ**. [www.iramuteq.org](http://www.iramuteq.org). 2016. Disponível em: <[http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial%20IRaMuTeQ%20em%20portugues\\_17.03.2016.pdf/view](http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial%20IRaMuTeQ%20em%20portugues_17.03.2016.pdf/view)>. Acesso em 12 out. 2017.

CAMPBELL, A. Stakeholders: the case in favour. **Long Range Planning**, London, v. 30, n. 3, p. 446-449, June 1997.

CANÇADO, Vera L. *et al.* Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, 2013.

CARCELLO, Joseph V.; HERMANSON, Dana R.; YE, Zhongxia. Corporate governance research in accounting and auditing: Insights, practice implications, and future research directions. **Auditing: A Journal of Practice & Theory**, v. 30, n. 3, p. 1-31, 2011.

CARDOSO, Alberto et al. Análise de Conteúdo de uma Entrevista Semi-Estruturada. **Acedido em outubro**, v. 8, p. 2012, 2011.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto contexto enferm**, v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006.

CARLZON, J. **Refletindo sobre sucessão**, 2003. Sala virtual de empresa familiar. Disponível em: <http://www.geyerehlers.com.br/empresafamiliar.htm>. Acesso em 05 de set. 2006.

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

CARVALHO, A. Governança Corporativa no Brasil em perspectiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 3, jul./set. 2002.

CATAPAN, Anderson; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. Estado da arte da governança corporativa: estudo bibliométrico nos anos de 2000 a 2010. **RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1-2, p. 207-230, 2011.

CELLARD, A. A análise documental. In: Poupart, J. et al (Orgs.). In: **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos** Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. P. 295-316, 2010.

CIDADEVERDE.COM - **Sefaz homenageia os 100 maiores contribuintes de ICMS do Piauí**. Teresina, 2015. Disponível em: <<http://cidadeverde.com/noticias/220303/sefaz-homenageia-os-100-maiores-contribuintes-de-icms-do-piaui>>. Acesso em: 20 Set. 2016.

CLARKSON, M. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of management review**, Mississippi State, v. 20, p. 92-117, Jan. 1995.

COLLIN, Sven-Olof; BENGTSSON, Lars. Corporate Governance: And Strategy: a test of the association between governance structures and diversification on Swedish data. **Corporate Governance: An International Review**, v. 8, n. 2, p. 154-165, 2000.

COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração - 12ª Edição**. McGraw Hill Brasil, 2016.

COSTA, M.A.F.; COSTA, M. F. B. **Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Interciência, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. (2ª ed. L. de O. Rocha, Trad.) Porto Alegre: Artmed. (Obra original publicada em 2003).

CRUZ, Jon Milson. **Doc Grupo Jorge Batista 1997**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=FC2E19nGxGE>>. Acesso em: 17 jan. 2017.

CVM. **Mercado de valores mobiliários brasileiro**/comissão de valores mobiliários. 3. ed. Rio de Janeiro: Comissão de Valores Mobiliários, 2014.

CVM. 2002. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Rio de Janeiro, CVM, 11 p. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 21abr. 2017.

DA SILVA GUIMARÃES, Adriano. **O Estudo das Práticas de Governança Corporativa e Estrutura de Capital em uma Empresa de Capital Fechado: O caso BIPACEL**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2009.

DA SILVA JUNIOR, Annor; DE OLIVEIRA MARTINS DA SILVA, Priscilla; RODRIGUES LEITE DA SILVA, Alfredo. Sistemas de valores e implicações na governança corporativa em um grupo empresarial familiar. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 65, PP 239-260, 2013.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças corporativas: teoria e prática**. 2ª Ed. Porto algre; Bookman, 2004.

DENIS, David J.; DENIS, Diane K.; SARIN, Atulya. Agency theory and the influence of equity ownership structure on corporate diversification strategies. **Strategic Management Journal**, p. 1071-1076, 1999.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em Ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. . São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DONNELLEY, R.G. The family business. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 4, p. 93-105, Jul./Aug.1964.

DUARTE, Elizângela; CARDOZO, Maria Aparecida; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. Governança: uma investigação da produção científica brasileira no período de 2000 a 2009. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 15, n. 1, 2012.

EISENHARDT, Kathleen M. Agency theory: An assessment and review. **Academy of management review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FERREIRA, Emanuella Faheina Chaves et al. GOVERNANÇA CORPORATIVA NA SAÚDE SUPLEMENTAR: Estudo de Caso em uma Operadora de Plano de Saúde. **Pensamento & Realidade**. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA. ISSN 2237-4418, v. 29, n. 3, p. 21, 2015.

FOSSÁ, M.I.T. **Proposição de um constructo para análise da cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

FREEMAN, R. Edward; REED, David L. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. **California management review**, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.

FREEMAN, J. Stakeholder Influence Strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, 1999.

FREITAS, Wesley RS; JABBOUR, Charbel JC. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo & Debate**, v. 18, n. 2, 2011.

GERSICK, K.E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.

GERSICK, K. et al. Generation to Generation: life cycles of family business. Boston: **Harvard Business School Press**, 1997, p.6.

GERSICK, K. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLASERSFELD, Ernst Von. **A construção do conhecimento**. 1995. In: SCHNITMAN, D. F. (Org). Op. cit. p. 75-83.

GÓMEZ-BETANCOURT, Gonzalo; ZAPATA- CUERVO, Natalia; BETANCOURT RAMÍREZ, José Bernardo. Gobierno Corporativo. Prácticas sugeridas e implementadas por empresas familiares y no familiares colombianas. En: **Entramado**. Julio - Diciembre, 2016. vol. 12, no. 2, p. 12-29 <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2016.v12.n2.24240>.

GRZYBOVSKI, D., LIMA, J. B. de. O Conceito de Família e o Dilema Metodológico nos Estudos Sobre Empresas Familiares. In: ENEO, III, 2004, Atibaia/SP. **Anais eletrônicos**, Atibaia/SP: ANPAD, 2004. (ENEO 392).

GUERRA, João Henrique Lopes. Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 30, p. 1-13, 2010.

GUERRA, S. **Os papéis do Conselho de Administração em empresas listadas no Brasil**. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2009.

HAIR Jr., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: BOOKMAN, 2005.

HASPESLAGH, Philippe. Corporate governance and the current crisis. Corporate Governance: **The international journal of business in society**, v. 10, n. 4, p. 375-377, 2010.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

HITT, Michael; IRELAND, T. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**.



São Paulo: Thomson Pioneira, 2005.

HUANG, Chiung-Yao; HO, Yuh-Shan. Historical research on corporate governance: A bibliometric analysis. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 2, p. 276, 2011.

IBGC. 2015. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. – São Paulo, SP: IBGC, 2015. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>> Acesso em: 28 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. 2014. **Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado**: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2014. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 12). Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>> Acesso em: 28/08/2016.

IFC. **Guia Prático de Governança Corporativa**: Experiências do Círculo de Companhias da América Latina. Pennsylvania Ave: 2009. Disponível em: <[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/.../Guide\\_Portuguese.pdf?MOD...](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/.../Guide_Portuguese.pdf?MOD...)>. Acesso em 02/10/2016.

JENSEN, M., & MECKLING, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, 3, 305–360.

JENSEN, M.; CHEW, D. Governança Corporativa nos Estados Unidos. In: BERNSTEIN, P.; DAMODARAN, A. **Administração de investimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

JENSEN, Michael C. **Foundations of organizational strategy**. Harvard University Press, 2001.

JORGE BATISTA DA SILVA. **Site do grupo**. Disponível em: <<http://jorgebatista.com.br/site/o-grupo.php>>. Acesso em: 17 jan. 2017.

LAMEIRA, Valdir de Jesus; LEE NESS JUNIOR, Walter; VAN ADUARD DE MACEDO-SOARES, T. Diana L. Governança corporativa: impactos no valor das companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 42, n. 1, 2007.

LARRATE, Marco. **Governança Corporativa e Remuneração de Gestores**. São Paulo: Atlas, 2013.

LEAL, Ricardo P. C.; SILVA, André L. C. da; VALADARES, Sílvia M. Estrutura de controle das companhias de capital aberto - **RAC - Revista de Administração Contemporânea**; vol. 6, n.1, pp 07-18, 2002.

LEI No 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Disponível em<[http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L6404consol.htm)> Acesso em 20 dez2017.

LEONE, Nilda. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo,v.27,n.3, p.84-91, jul./set.1992.

- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa Familiar:** preparando as mudanças para garantir sobrevivência no Mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.
- LETHBRIDGE, Eric. Governança corporativa. **Revista do BNDES**, v. 4, n. 8, p. 209-231, 1997.
- LIMA, Marcelo Cordeiro de; MIRANDA, Maria Bernadete. Grupo de Empresas. **Revista Virtual Direito Brasil**, São Paulo, v. 3, n. 1, 2009.
- LODI, J.B. **A Empresa familiar**. São Paulo. Ed. Pioneiras, 5a edição. 1998.
- LOPES, Tania Mara. **Princípios e Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa:** o caso de uma IES. 2015. 131 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Governança e Sustentabilidade, Instituto de Administração e Economia – Isae, Curitiba, 2015. Disponível em: <[www.isaebrasil.com.br/wp-content/uploads/2015/12/Tania-versão-final.pdf](http://www.isaebrasil.com.br/wp-content/uploads/2015/12/Tania-versão-final.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2017.
- MAIA, Sávio Roberto Rodrigues. **Governança corporativa nas empresas cearenses:** motivações e práticas adotadas. Fortaleza, CE, 2014. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Ceará. 86 f.: Il.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração análise e interpretação de dados. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MARTINS, G.A.;THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2016.
- MARTINS, H. C., HILDEBRAND, D. F. N. & ZIVIANI, F. (2008). Governança corporativa: um estudo da produção científica da Anpad no período de 2000 a 2007. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. XXXII **EnANPAD. Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- MARTINS, V. A.; SILVA, R. L. M.; NARDI, P. C. C. Governança corporativa e liquidez das ações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2006.
- MELIN, L. e NORDQVIST, M. Corporate Governance Processes in Family Firms: The Role of Influential Actors and the Strategic Arena. **ICSB World Conference**, 2000.
- MERRIAM, S. B. Qualitative research and case study applications in education: revised and expanded from case study research in education. 2.ed. São Francisco-CA: **Jossey-Bass Education Series and The Josey -Bass Higher Education Series**, 1998.
- MICHALISCHEN, Fernanda. PAIVA, Eduardo Vieira dos Santos. Evidências da Migração de Empresas de Capital Aberto para os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa: Um estudo de evento. 33°. Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração - **EnANPAD**, 2009 – São Paulo – SP.

MINAYO, M. C. de S. (Org.); DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MINDLIN, S. E. **A governança de fundações e institutos empresariais: um estudo exploratório**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MIZUMOTO, F. M.; MACHADO FILHO, C. P. Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 2, p. 3-17, 2007.

MORENO, G. C. L.; LOPES, J. E.; PEDERNEIRAS, M. M. M.; RIBEIRO FILHO, J. F. Uma análise bibliométrica da pesquisa científica em governança corporativa: uma investigação nos trabalhos apresentados nos congressos da ANPCONT e da USP 2007-2010. **Estudo & Debate**, v. 20, n. 2, p. 75-95, 2013.

MORGAN, G. Paradigmas metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: BERTERO, Carlos Osmar; CALDAS, Miguel P. **Teoria das organizações**. RAE Clássicos. São Paulo: Atlas, 2007. p.12-33.

MORCK, Randall; SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. Management Ownership and Market Valuation: An empirical analysis. **Journal of financial economics**, v. 20, p. 293-315, 1988.

MOTTA-ROTH, Désirée; HENDGES, Graciela H. **Produção Textual na Universidade**. São Paulo: Parábola Editorial, 2010 (Estratégias de ensino); 20).

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

MURITIBA, Sérgio Nunes et al. Governança corporativa no Brasil: uma análise bibliométrica das publicações dos últimos doze anos. **Seminários em Administração**, v. 13, p. 1-17, 2010.

NASCIMENTO, A. R. A.; MENANDRO, P. R. M. Análise lexical e análise de conteúdo: uma proposta de utilização conjugada. **Estud. pesqui. psicol.**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 72-88, 2006.

OECD. **Principles of Corporate Governance**. 1999. Disponível em: <[http://www.ecgi.org/codes/documents/principles\\_en.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/principles_en.pdf)>. Acesso em: 26 abr. 2011.

OLIVEIRA, Marcelle Collares et al. Práticas de governança corporativa adotadas por companhias fechadas brasileiras e alinhamento às demandas do mercado de capitais. **Base**, [s.l.], v. 10, n. 3, p.196-209, 27 mar. 2013. UNISINOS - Universidade do Vale do Rio Dos Sinos. <http://dx.doi.org/10.4013/base.2013.103.01>.

PEREIRA, A. G.; BRUNI, A. L.; ROCHA, J. S.; LIMA FILHO, R. N.; FARIA, J. A. Teoria dos contratos, governança corporativa e auditoria: delineamentos para a discussão em teoria da contabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, v. 6, p. 79-93, 2012.

PONTE, V. M. R.; OLIVEIRA, M. C.; DE LUCA, M. M. M.; OLIVEIRA, O. V.; ARAGÃO, L. A.; SENA, A. M. C. Motivações para a adoção de melhores práticas de governança corporativa segundo diretores de relações com investidores. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 9, n. 3, p. 255-269, 2012.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. 27. ed. v. 2. São Paulo: Saraiva, 2010.

RIBEIRO, E. A. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais**, n. 04, p.129-148, maio, 2008.

RIBEIRO, Henrique César Melo et al. Governança corporativa: um estudo bibliométrico da produção científica das dissertações e teses brasileiras. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 15, n. 3, 2012.

RIBEIRO, Henrique Cesar Melo; DOMINGUES, Luciana Madureira. A produção acadêmica em governança corporativa sob a ótica comparativa dos congressos Anpad e AOM Meeting de 2008 a 2011. **RGC - Revista de Governança Corporativa**, v. 1, n. 1, 2014.

RIBEIRO, Henrique Cesar Melo *et al.* Entender para progredir: análise da pesquisa em governança corporativa no Brasil. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, v. 12, n. 9, p.11-42, dez. 2012. Disponível em: < <http://seer2.fapa.com.br/index.php/arquivo> >. Acesso em: 10 fevereiro 2017.

RIBEIRO, Henrique César Melo; MURITIBA, Sérgio Nunes; MURITIBA, Patricia Morilha. Perfil e Crescimento dos Temas " Governança Corporativa" e " Estratégia": Uma Análise dos Últimos 11 Anos nos Periódicos da Área de Administração no Brasil. **Gestão & Regionalidade (Online)**, v. 28, n. 82, 2012.

ROSS, Stephen A. et al. **Administração financeira**. AMGH Editora, 2015.

SÁ, G. **O Valor das Empresas**. Rio de Janeiro: Editora Expressão e Cultura, 2001.

SACCOL, A. Z. . Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, p. 277-300, 2009.

SAITO, R.; SILVEIRA, A. M. Governança Corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, art. 6, p. 79-86, 2008.

SAMUEL B. *et al.* **Grupos de Sociedades** – nos termos da Lei 11.638/07. MBA em gestão financeira, controladoria e auditoria. Fundação Getúlio Vargas, 2011?.

SANTOS, Débora Ribeiro; NEVES, Flávia de Siqueira; CABRAL, Luís Felipe. **Dicio: dicionário online de Língua Portuguesa**. 2017. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br>>. Acesso em: 03 fev. 2017.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. A Survey of Corporate Governance. **Journal of Finance**, v.52, n.2, p.737-783, June, 1997.

SIFFERT FILHO, Nelson. Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. **Revista do BNDES**, v. 5, n. 9, p. 123-146, 1998.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA JÚNIOR, A.; SILVA, P. O. M.; SILVA, A. R. L. Sistemas de valores e implicações na governança corporativa em um grupo empresarial familiar. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 65, p. 239-260, 2013.

SILVA, J. C. S.; FISCHER, T.; DAVEL, E. Organizações Familiares e Tipologias de Análise: o caso da organização Odebrecht. In: ENANPAD, 1999. Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. 2002. **Governança corporativa**: desempenho e valor da empresa no Brasil. São Paulo, SP. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. 152 p.

\_\_\_\_\_, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa e estrutura de propriedade**: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. 2004. 250 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

\_\_\_\_\_, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo**. São Paulo, 2ª ed. 2015.

SITKIFF, Robert. An Economic Theory of Fiduciary Law. In: Philosophical Foundations of Fiduciary Law. GOLD, Andrew S.; e MILLER, Paul B., eds. Oxford: **Oxford University Press**, 2014, p. 199. Disponível em <<https://books.google.com.br/books?isbn=0198701721>>. Acesso em 15 set. 2016.

STROH, Linda K. et al. Agency Theory and Variable Pay Compensation Strategies. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 751-767, 1996.

TAGIURI, R., DAVIS, J. Bivalent Attributes of the Family Firms. **Family Business Review**, v.9, n. 2, 1996.

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 set. 2017.

VALOR GRANDES GRUPOS. **Revista Valor Econômico**, n. 10, n. 10, dez, 2011.

VALOR 1000. **Revista Valor Econômico**. Disponível em:  
[http://www.valor.com.br/valor1000/2013/ranking1000maiores/Com%C3%A9rcio\\_Atacadista\\_e\\_Exterior](http://www.valor.com.br/valor1000/2013/ranking1000maiores/Com%C3%A9rcio_Atacadista_e_Exterior). Acesso em 20 jan. 2018

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WERNER, R. A. **Família & Negócios**. São Paulo: Manole, 2004.

WILLIAMSON, O.E. **The mechanisms of governance**. New York-Oxford: Oxford University Press, 1996.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAPATA, Cristian Berrío; ORGANIZACIONAL, Gestión; HUMANO, Desarrollo. Revisión bibliométrica del concepto de gobierno corporativo. **REVISTA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**, v. 17, n. 30, p. 73-101, 2008.

## APÊNDICE A – CHECK LIST

O *check list* abaixo é parte da pesquisa do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, turma 2015-2017, da Universidade Federal do Ceará – UFC, do mestrando Agnelo Rufino da Silva Junior, matrícula 383014, sob orientação do Professor Dr. Carlos Adriano Santos Gomes e tem como único objetivo coletar dados para o trabalho acadêmico final intitulado: “governança corporativa em empresas piauienses: estudo de caso de um grupo familiar de capital fechado”. A ideia central do mesmo é identificar os princípios e práticas de governança corporativa adotados pelo grupo pesquisado e sua aderência as recomendações do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

### 1. DADOS DO INFORMANTE

*Formação; Cargo; Tempo no cargo; Tempo no Grupo.*

### 2. PROPRIEDADE, FAMÍLIA E GESTÃO

2.1 Atualmente, quem exerce o controle societário do grupo? \_\_\_\_\_

### 3. PRINCÍPIOS E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

(Baseado no Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado – IBGC, 2014)

#### Assembleias ou reuniões de sócios

| Proposição   | SIM | NÃO |
|--|-----|-----|
| 3.1 O grupo realiza assembleias ou reuniões de sócios?   |     |     |
| <b><i>Em caso de resposta <u>negativa</u> da questão 3.1, responder ao seguinte questionamento:</i></b>      |     |     |
| 3.2 Como são tomadas as decisões de gestão no grupo?   |     |     |
| <b><i>Em caso de resposta <u>afirmativa</u> da questão 3.1, responder às seguintes questões:</i></b>         |     |     |
| 3.2 Com qual frequência?   |     |     |
| 3.3 Com que antecedência ocorrem as convocações para as assembleias/reuniões?                                |     |     |
| 3.4 As reuniões são documentadas em Atas?  |     |     |
| 3.5 <b><i>Em caso <u>afirmativo</u> da questão 3.4</i></b> as atas são enviadas para todos os participantes? |     |     |
| 3.6 Todos os participantes/sócios tem direito a voto?  |     |     |
| 3.7 É permitido o voto por procuração?   |     |     |

#### Conselho de Administração e Conselho Consultivo

| Proposição   | SIM | NÃO |
|--|-----|-----|
| 3.7 Há membros da diretoria do grupo participando do(s) conselho(s)? |     |     |
| 3.8 Existe avaliação formal do desempenho dos conselheiros?          |     |     |

| <b>Mecanismos e Órgãos de Controle</b>  |     |     |
|---|-----|-----|
| Proposição  | SIM | NÃO |
| 3.9 O grupo possui sistema de controle interno                                      |     |     |
| 3.10 O grupo possui auditoria interna?  |     |     |
| 3.11 O grupo possui auditoria externa (independente)?                               |     |     |
| 3.12 O grupo possui comitê de auditoria?  |     |     |
| 3.13 O grupo possui Conselho Fiscal?  |     |     |
| 3.14 As demonstrações financeiras são auditadas por auditoria externa independente? |     |     |

| <b>Orientações de Conduta e Conflito de Interesses</b> |     |     |
|--|-----|-----|
| Proposição   | SIM | NÃO |
| 3.15 O grupo possui um código de conduta formalizado?  |     |     |



## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

O roteiro de entrevista abaixo é parte da pesquisa do Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, turma 2015-2017, da Universidade Federal do Ceará – UFC, do mestrando Agnello Rufino da Silva Junior, matrícula 383014, sob orientação do Professor Dr. Carlos Adriano Santos Gomes e tem como único objetivo coletar dados para o trabalho acadêmico final intitulado: “governança corporativa em empresas piauienses: estudo de caso de um grupo familiar de capital fechado”. A ideia central do mesmo é identificar os princípios e práticas de governança corporativa adotados pelo grupo pesquisado e sua aderência as recomendações do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

### **1. DADOS DO ENTREVISTADO**

*Formação; Cargo; Tempo no cargo; Tempo no Grupo.*

### **2. PROPRIEDADE, FAMÍLIA E GESTÃO**

(baseado no modelo de Gersick et. al., 1997)

- 2.1. Sobre o atual estágio de desenvolvimento do grupo, em qual geração familiar ela se encontra?
- 2.2. De que forma a família participa do grupo? (cotistas, gestores e empregados)
- 2.3. Como ocorre a entrada dos membros da família no grupo?
- 2.4 Onde são previstos os Direitos, Deveres e Responsabilidades dos Sócios?
- 2.5 Qual a política no grupo relativa à previsão de desligamento dos sócios?
- 2.6 Qual a política de distribuição e participação de lucros para sócios e colaboradores da empresa?
- 2.7. Sobre o atual estágio de desenvolvimento, o grupo possui estrutura organizacional informal (inicial), funcional (expansão/formalização) ou estável (maturidade)?
- 2.8 O grupo possui conselhos funcionando? Quais? (conselho de família, conselho de administração, diretoria executiva)

### **3. PRINCÍPIOS E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA**

(Baseado no Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado – IBGC, 2014)

#### **Assembleias ou reuniões de sócios**

- 3.1 Quais membros do grupo podem fazer parte das Assembleias ou Reuniões de Sócios?
- 3.2 Os participantes/sócios são estimulados a fazer proposições para deliberação em assembleias?
- 3.3 Quais são, em geral, os temas prioritários em assembleias/reuniões ordinárias?
- 3.4 Como são resolvidos os conflitos de interesses nas assembleias/ reuniões?

**Conselho de Administração e Conselho Consultivo**

- 3.5 Como se dá a formação dos conselhos de administração e consultivo?
- 3.6 Quais suas principais atribuições dos conselhos de administração e consultivo?
- 3.7 Como ocorre a avaliação do desempenho dos conselheiros?
- 3.8 Existe plano de sucessão formalizado para os membros da diretoria executiva e dos conselhos?

**Mecanismos e Órgãos de Controle**

- 3.9 Como o grupo confecciona e mantém seus registros contábeis e financeiros?
- 3.10 Há no grupo sistemas de prevenção, prospecção, minimização e antecipação de riscos?  
Quais?
- 3.11 Como ocorre o processo de auditoria independente na empresa?
- 3.12 Quais as funções do Conselho Fiscal na empresa?
- 3.13 Como os sócios recebem as informações gerais sobre o grupo?
- 3.14 O grupo divulga externamente suas demonstrações financeiras? Por quais meios?

**Orientações de Conduta e Conflito de Interesses**

- 3.15 A respeito da existência de código de conduta interno, quais aspectos principais são abordados pelo mesmo?
- 3.16. Qual nível de conhecimento dos participantes da empresa sobre o código de conduta?
- 3.17 Qual a política do grupo para combater atos ilícitos?

**Intencionalidade Formais**

- 3.19 Com base nos itens propostos pelo IBGC identificar se há intencionalidade na empresa de adotar práticas de Governanças apontadas como não implementadas na empresa.