

# GRAU DE ADESÃO DE EMPRESAS FAMILIARES ÀS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: PROPOSIÇÃO E TESTE DE UM INSTRUMENTO-DIAGNÓSTICO

LEVEL OF ADHESION TO GOOD CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES AMONG FAMILY BUSINESS: PROPOSAL AND TEST OF A DIAGNOSTIC TOOL

GRADO DE ADHESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GOBERNANZA CORPORATIVA: PROPUESTA Y PRUEBA DE UN INSTRUMENTO DIAGNÓSTICO

**Carlos Eduardo Bandeira Araújo**

Mestre  
Parceria Consultores Associados Ltda.  
carlos@parceriaconsult.com

**Augusto César de Aquino Cabral**

Doutor  
Universidade Federal do Ceará  
cabral@ufc.br

**Sandra Maria dos Santos**

Doutora  
Universidade Federal do Ceará  
smmsantos@ufc.br

**Maria Naiula Monteiro Pessoa**

Doutora  
Universidade Federal do Ceará  
naiula@ufc.br

**Vivianne Pereira Salas Roldan**

Mestre  
Faculdade Ateneu  
vsalasroldan@gmail.com

Submetido em: 22/05/2012

Aprovado em: 24/01/2013

## RESUMO

Esta pesquisa aborda a governança corporativa no contexto das empresas familiares, com o objetivo de propor e testar um instrumento-diagnóstico que permita verificar o alinhamento da gestão às boas práticas de governança corporativa. A pesquisa é descritiva quanto aos fins. Em relação aos procedimentos, é bibliográfica, documental e de campo. Para o teste do instrumento proposto, foram estudados três casos. O instrumento elaborado com base na literatura é constituído pelas dimensões estratégias; estruturas; processos e gestão; sustentabilidade; e perenidade. As empresas evidenciaram um grau moderado de adesão às boas práticas de governança corporativa, apesar de não implementadas de forma sistêmica. A empresa prestadora de serviços e a comercial demonstraram uma abordagem mais orientada para os *stakeholders* do que a fabricante de *lingerie*, com melhor desempenho na dimensão "Sustentabilidade". Apresentaram ainda a melhor pontuação na dimensão "Processos e Gestão", destacando-se a atuação eficaz da Direção Executiva. A indústria de *lingerie* apresentou melhor desempenho quanto à dimensão "Estrutura", por ter um Conselho de Administração. Contudo apresentou o pior desempenho na dimensão "Processos e Gestão", com destaque para a inexistência de um Conselho de Família, o que prejudica a eficácia do Conselho de Administração.

**PALAVRAS-CHAVE:** Governança corporativa. Empresa familiar. Instrumento-diagnóstico.

## ABSTRACT

This research addresses corporate governance in the context of family businesses, with the aim of proposing and testing a diagnostic tool for checking the alignment of the management to practices of good corporate governance. The research is descriptive, as to its purposes. In terms of procedures, it involved a literature review, document research, and fieldwork. To test the proposed tool, we studied three cases. The proposed tool, based on the literature, consists of the dimensions strategies, structures, processes and management, sustainability, and durability. The companies showed a moderate level of adherence to good corporate governance practices, although these were not implemented in a systematic way. The service-providers and trading companies showed a more targeted approach to stakeholders than the lingerie manufacturer, with better performance in the dimension "Sustainability". They also scored higher in the dimension "Processes and Management", highlighting the effective performance of management. The lingerie manufacturer performed better in the dimension "structure" owing to the fact that it had a Board of Directors. However, this company had the worst performance in the dimension "process and management", highlighting the lack of a Family Committee, a fact that undermines the effectiveness of the Board.

**KEYWORDS:** Corporate governance. Family business. Diagnostic tool.

## RESUMEN

Esta investigación aborda la gobernanza corporativa en el contexto de las empresas familiares con el objetivo de proponer y testear un instrumento diagnóstico que permita verificar el alineamiento de la gestión a las buenas prácticas de gobernanza corporativa. Con referencia a los fines, la investigación es descriptiva. En relación a los procedimientos, es bibliográfica, documental y de campo. Para el test del instrumento propuesto, se estudiaron tres casos. El instrumento elaborado en base a la literatura está constituido por las dimensiones estrategias; estructuras; procesos y gestión; sostenibilidad; y perennidad. Las empresas evidenciaron un grado moderado de adhesión a las buenas prácticas de gobernanza corporativa, a pesar de no estar implementadas de manera sistémica. La empresa prestadora de servicios y la comercial demostraron un abordaje más orientado hacia los *stakeholders* que la fabricante de lencería, con mejor desempeño en la dimensión de "Sostenibilidad". Presentaron también la mejor puntuación en la dimensión "Procesos y Gestión", destacándose la actuación eficaz de la Dirección Ejecutiva. La industria de lencería presentó mejor desempeño en la dimensión "Estructura" por tener un Consejo de Administración. Sin embargo, presentó el peor desempeño en la dimensión "Procesos y Gestión", con destaque para la ausencia de un Consejo de Familia, lo que perjudica la eficacia del Consejo de Administración.

**PALABRAS CLAVE:** Gobernanza corporativa. Empresa familiar. Instrumento diagnóstico.

## INTRODUÇÃO

A governança corporativa beneficia a empresa mediante o alinhamento de interesses entre acionistas e demais partes interessadas (MACEDO; CORRAR, 2009), tomando por base princípios como equidade, transparência e prestação de contas. Os benefícios também incluem melhoria da imagem no mercado, acesso ao capital com menores custos, maior interesse de investidores, retenção de talentos e aumento do retorno do investimento (BIANCHI; SILVA; GELATTI, 2009).

Trata-se de um conceito multifacetado, passível de adequações em função de características institucionais e, também, em função de especificidades do tipo de estrutura de propriedade ao

qual o sistema de governança será aplicado. Portanto, para que a governança corporativa seja efetiva, faz-se necessário que suas dimensões mais relevantes sejam identificadas e utilizadas em alinhamento ao contexto em foco.

Nesta pesquisa, tomam-se como objeto de estudo as empresas familiares, segmento de crescente relevância socioeconômica e em constante processo de profissionalização. Como ressalta Bertin (2007), as empresas familiares constituem 70% das empresas registradas globalmente, sendo a sua formação, desenvolvimento e perpetuidade fundamentais para o sucesso da economia global. Essa porcentagem é ainda maior nas economias de mercado de países emergentes e em desenvolvimento, como o Brasil.

A governança corporativa tem despertado o interesse das empresas familiares brasileiras, como um instrumento de melhoria de gestão e de minimização dos riscos. Conforme Rodrigues (2003), nas empresas familiares são tratadas questões como: sucessão; avaliação de desempenho dos executivos, diretores e conselheiros; profissionalização da gestão; independência da auditoria; planejamento tributário; e critérios de contabilização.

A governança corporativa pode evitar ou minimizar muitos dos conflitos típicos de empresas familiares. Contudo, para que a governança corporativa seja efetiva, faz-se necessário que suas dimensões mais relevantes sejam identificadas e utilizadas em alinhamento ao contexto em foco. As melhorias advindas com a implementação da governança corporativa dependem, em grande medida, do grau em que as práticas de gestão da empresa alinham-se as práticas de governança.

Considerando-se o universo das empresas brasileiras familiares, indagam-se, neste estudo, quais dimensões, perspectivas e elementos dos modelos de governança corporativa mostram-se mais significativos? Como pode ser diagnosticada a adoção de práticas de governança no âmbito destas empresas? Qual o grau de alinhamento entre a gestão empresarial e as boas práticas de governança nestas empresas? Partindo da compreensão e das perspectivas aqui delineadas, bem como dos questionamentos apresentados, este estudo tem como objetivo principal propor e testar um instrumento diagnóstico que permita verificar o alinhamento das práticas de gestão de empresas familiares às práticas de governança corporativa.

Visando ao alcance do objetivo central deste estudo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) identificar na literatura as dimensões, as perspectivas e os itens que compõem os modelos de governança corporativa;
- 2) elaborar um instrumento diagnóstico de adoção de práticas de governança corporativa adaptado a empresas familiares;
- 3) testar o instrumento diagnóstico proposto, mediante a verificação do grau de adesão de empresas familiares às práticas de governança corporativa;
- 4) comparar o comportamento das empresas pesquisadas quanto à adoção de práticas de governança corporativa;
- 5) identificar a abordagem primária de governança adotada pelas empresas, em termos de sua orientação para os acionistas ou para os *stakeholders*.

A pesquisa parte do pressuposto de que empresas familiares com melhor desempenho em termos de faturamento ou com maior tempo no mercado apresentam maior adesão às práticas de governança corporativa (BLACK; JANG; KIM, 2006; KREISIG; SPRINGER; PETRY, 2005), incluindo-se, para tanto, na análise realizada, empresas de porte médio e médio grande.

O estudo justifica-se, em primeiro lugar, pelo potencial da governança corporativa de proporcionar melhorias na gestão das empresas. Watson (2007), Andrade e Rossetti (2004), Álvares, Giacometti e Gusso (2008), Rossetti e Adorno (2008) indicam que as empresas que adotam boas práticas de governança corporativa têm melhor desempenho e, por isso, são mais valorizadas. Ademais, este trabalho é relevante por propor um instrumento que proporciona ao segmento de empresas familiares a possibilidade de promover autoavaliações, de modo a melhorar a tomada de decisão e o processo de gestão. Contribuirá, assim, para minorar a escassez na literatura da área, de modelos ou instrumentos diagnósticos para empresas familiares.

Metodologicamente, a pesquisa é descritiva, quanto aos fins. Em relação aos procedimentos, é bibliográfica, documental e de campo, tendo sido estudados três casos para o teste do instrumento diagnóstico proposto. Desses, duas são empresas de médio porte, do ramo industrial e comercial, enquanto a outra é uma empresa de médio-grande porte do setor de serviços. Além desta introdução, o presente trabalho é composto de quatro seções. A segunda seção trata do referencial teórico acerca da governança corporativa, ressaltando-se a importância da adoção de boas práticas de governança no contexto atual das empresas familiares. A terceira seção apresenta os aspectos metodológicos, bem como o detalhamento do instrumento-diagnóstico proposto. A quarta seção trata da aplicação e da interpretação dos resultados do instrumento proposto. Por fim, a quinta seção apresenta as conclusões do estudo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Governança corporativa

Como objeto de estudo no meio acadêmico, a governança corporativa remonta ao século XX, tendo ganhado ímpeto entre meados da década de 1970 e final da década de 1990. Estudos seminais sobre o tema incluem o trabalho de Jensen e Meckling (1976) acerca da teoria da agência, que trata dos inevitáveis conflitos entre o principal e o agente, capitalista e gestor, evidenciando a relação conflituosa entre propriedade e gestão.

A governança corporativa pode ser compreendida como o ato ou o processo de governar, ou o sistema que dirige e controla as empresas (MULILI; WONG, 2011), ou ainda como a relação constituída entre a empresa e os seus *stakeholders* irá conduzir a direção estratégica e o desempenho da corporação, determinando o seu controle (LUO, 2005).

A definição de governança corporativa tem se ampliado, dando atenção a temas como a responsabilidade social corporativa, que inclui aspectos como as relações da firma com a cultura e o meio ambiente (KOLK; PINKSE, 2010). Há uma mudança de ênfase de um enfoque orientado para o acionista para um enfoque voltado aos *stakeholders* (BRENNAN; SOLOMON, 2008).

Outro tipo de abordagem que tem sido destacado é a governança de recursos críticos, que determina que a principal missão do sistema de governança corporativa é a geração e a distribuição de valor por meio da motivação dos múltiplos detentores de recursos críticos. Nessa perspectiva, a governança teria influência decisiva para o sucesso de um projeto de inovação (MEIER; MISSIONIER; SOPARNOT, 2011).

Bebchuk e Weisbach (2010) destacam sete áreas de pesquisa importantes da governança corporativa: 1) acionistas e seu ativismo; 2) conselho de diretores; 3) práticas de compensação aos executivos; 4) companhias com controle dos acionistas; 5) comparações internacionais; 6) investimentos transfronteiriços; 7) economia política da governança corporativa.

Por sua vez, Claessens e Yurtoglu (2012) apontam a necessidade de um estudo mais aprofundado da governança corporativa, abrangendo questões especiais relacionadas a bancos, empresas familiares e estatais, o papel dos investidores institucionais, e de discussão da aplicação da lei no âmbito público e privado. O campo de estudos em empresas familiares, em especial, é muito recente no exterior e, principalmente, no Brasil.

### A governança corporativa nas empresas familiares

Analisando uma amostra de 159 empresas industriais e comerciais listadas na BM&FBovespa (Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuro de São Paulo), Rolim (2009) constatou que as empresas familiares que adotam práticas de governança corporativa apresentam melhor desempenho e valor de mercado do que as empresas não familiares da amostra. Segundo esse estudo, com uso de estatística multivariada, os investidores tendem a ter maior disposição para pagar mais (ágio) por ações dessas firmas familiares, o que pode ser função da robustez do ativo dessas empresas, ou do compromisso pela perpetuidade dos negócios, ou mesmo do menor *turnover* dos executivos.

A governança corporativa em negócios familiares difere fundamentalmente daquela exercida em outros tipos de organizações, pois tende a refletir as mudanças nos negócios, e as mudanças que se dão dentro da família proprietária do negócio (WARD, 2005).

Ademais, a governança em negócios familiares envolve mais fortemente questões subjetivas, como as de cunho emocional (BERTIN, 2007). A governança corporativa se dá com base em uma racionalidade permeada por normas e regras objetivadas a partir dos sistemas família, propriedade e gestão e por diferentes sentimentos integrados às conquistas individuais e coletivas (BORNHOLDT, 2005).

Nas empresas familiares, a racionalidade que orienta a alta administração para a tomada de decisões envolve custos diferenciados e, também, problemas de agência associados com a propriedade (SCHULZE et al., 2001). Nesse contexto, comunicações e alguns tipos de decisões são facilitados pelo conhecimento íntimo que alguns membros do conselho têm sobre outros membros (GERSICK et al., 1997). A supervisão do proprietário da empresa e dos seus familiares minimiza os custos de monitoração dos executivos (McCONAUGHY; MATTEWS; FIALKO, 2001), desencoraja o desempenho negativo e, por conseguinte, o *turnover* de executivos é menor (SCHULZE et al., 2001).

As empresas familiares possuem cinco características distintivas que requerem a adaptação de práticas de governança utilizadas por empresas de capital aberto: uma perspectiva de longo prazo; uma identidade clara; a possibilidade de o conselho reunir-se regularmente com os acionistas familiares; o risco de discórdia entre ou no seio das famílias; e a necessidade de sistemas mais formais e de maior nível de transição a partir de uma gestão baseada no controle familiar (equação proprietário/gestor/diretor/acionista). Tais traços fortalecem a necessidade de um Conselho Familiar e uma equipe de assessores, além do Conselho de Administração e de uma diretoria executiva (BERTIN, 2007).

O tamanho da empresa é um importante preditor da governança, pois se considera que as grandes empresas são mais bem governadas e realizam escolhas de governança diferentes das pequenas empresas (BLACK; JANG; KIM, 2006). Embora a condição de empresa familiar não esteja, necessariamente, ligada ao porte da empresa, ressalta-se que a maioria possui pequeno e médio portes, sendo a utilização em larga escala da mão de obra familiar uma das principais características dessas organizações (LEONE, 2002).

Os estudos sobre governança corporativa em pequenas e médias empresas (PMEs) são limitados, estando centrados em sua maior parte nas economias desenvolvidas. Tal fato torna importante analisar a questão no contexto de economias em desenvolvimento. Assim como as empresas listadas nas bolsas de valores, as PMEs podem haurir dos mesmos benefícios por elas obtidos por meio da adoção das práticas de governança corporativa, tais como: melhoria da atração de recursos pela existência de conselheiros externos, pela introdução de uma nova visão estratégica e melhores práticas de gestão; um controle eficaz do sistema da empresa, facilitando o processo de transição da empresa para um maior porte; e adequação técnica das práticas contábeis e de divulgação de informações (ABOR; ADJASI, 2007; CHU, 2011).

Ao mesmo tempo, a governança corporativa poderá introduzir suas desvantagens nas PMEs, no aumento dos custos operacionais, advindos da implantação de funções adicionais de remuneração, nomeação de comitês, realização de auditorias, entre outros, aspectos que devem ser mitigados por políticas públicas para o setor (ABOR; ADJASI, 2007).

Na literatura internacional, pesquisas têm discutido a importância dos conselhos de administração em pequenas e médias empresas, cuja literatura destaca que os proprietários dessas organizações compreendem o conselho como um recurso intelectual e de reputação, que contribui com seus aconselhamentos, para o *networking* e para a manutenção de relações. Além disso, o conselho é reconhecido no seu papel de controle, conduzindo a sucessão e a gestão do desempenho (HEUVEL; GILS; VOORDECKERS, 2006; NEVILLE, 2011).

O estudo de Brunninge, Nordqvist e Wiklund (2007) destaca a importância da implantação dos mecanismos de governança para facilitar os processos de mudança estratégicas nas PMEs, aumentando sua capacidade estratégica e competência, com destaque para a introdução de diretores externos, de um conselho de administração, e de uma equipe de alta gerência. Randoy e Goel (2003) demonstram que a liderança da família fundadora modera a relação entre a estrutura de propriedade e o desempenho da empresa.

Gabrielsson e Huse (2005) investigam o papel desempenhado pelos diretores externos nos conselhos das PMEs familiares, como a redução da assimetria da informação entre os membros da família, o aumento das competências da firma, a ajuda com contatos e *networking* em processos de expansão, e na legitimação dos CEOs nos processos de sucessão.

Abor e Adjasi (2007) demonstram que fatores como o tamanho do conselho, a sua composição, o nível de habilidade da gestão, a propriedade interna e estrangeira e o negócio familiar têm impactos positivos sobre a rentabilidade das PMEs industriais e de serviços de Ghana.

Colarossi et al. (2008) realizaram um estudo em trinta pequenas empresas italianas, constatando que as empresas com presença predominante de familiares na estrutura de gestão são relativamente menores e mais antigas que as demais, enquanto as empresas que contam com diretores independentes são relativamente maiores.

Outro ponto a destacar é que se tem observado uma mudança de ênfase da governança corporativa, para uma abordagem orientada aos *stakeholders*, exigindo um alinhamento estratégico das organizações às questões da sustentabilidade, o que inclui também as PMEs. Conforme Vázquez-Carrasco e López-Pérez (2012), a responsabilidade social corporativa também é vista como um fator de valor pelas PMEs. A motivação ética, e não as pressões externas, é o principal determinante desse interesse, diferentemente das grandes empresas que seguem uma motivação de caráter instrumental.

Sobre a temática na governança corporativa em pequenas e médias empresas, foram encontrados poucos trabalhos na literatura nacional brasileira, como os de Latini (2011), sobre a eficácia de gestores de fundos em desenvolver melhores práticas de governança nas PMEs; o de Albertin (2003), sobre um modelo de implementação do processo de governança em um *cluster* industrial, composto por PMEs; o de Kreisig, Springer e Petry (2005), sobre o processo de gestão em empresas familiares de terceira e quinta gerações; e o estudo de Pardini, Alves e Gonçalves (2010), sobre a governança gestora de redes de cooperação do segmento de varejo farmacêutico.

### **Modelos de governança corporativa para empresas brasileiras**

Os sistemas básicos de governança corporativa podem ser categorizados em três grandes modelos: o anglo-saxão ou de proteção legal, vigente nos Estados Unidos (EUA) e no Reino Unido; o modelo nipo-germânico, estruturado em grandes investidores e nos bancos, predomina na Europa Continental, Alemanha e Japão; e o baseado na propriedade familiar, prevalecente no restante do mundo. Existem diferenças acentuadas entre estas três concepções básicas, devido às diferenças nas dimensões econômica, política, cultural e institucional em diferentes regiões do mundo. Entretanto as diferenças entre eles são provavelmente menores do que as diferenças com relação aos outros países menos desenvolvidos (SILVEIRA; BARROS; FAMÁ, 2002).

No contexto brasileiro, há uma grande concentração da estrutura de propriedade, sendo seus principais agentes, os estaduais, os grupos familiares locais e filiais de empresas multinacionais, que controlam setores-chave como as indústrias automobilística e farmacêutica. Os grupos empresariais familiares são os principais representantes do capital brasileiro local, cujo controle é geralmente exercido por um acionista ou grupo de acionistas dominantes. Assim como na Itália, o ambiente econômico brasileiro se caracteriza por uma alta intervenção estatal, mercado de capitais ainda incipiente e a inexistência de grandes financiadores privados de longo prazo, o que dificulta a mobilidade do controle corporativo e torna as estruturas de governança ineficientes (RABELO; VASCONCELOS, 2002).

Um sistema que não favorece o financiamento de longo prazo inviabiliza o crescimento rápido das empresas e traz dificuldades na instituição de estruturas de governança, voltadas, por exemplo, à abertura de capital. A estrutura de propriedade concentrada de grupos familiares de negócios provoca uma tendência de afastamento de estratégias que possam diluir o controle, o que pode trazer resistência a ações de melhoria da governança, e prejudicar crescimento do mercado de capitais (RABELO; VASCONCELOS, 2002).

No entanto, estudos como o de Kreisig, Springer e Petry (2005) constatarem que empresas familiares com maior longevidade têm apresentado processos de gestão mais aperfeiçoados. Os autores buscaram identificar as características dos processos de gestão presentes em empresas

familiares com maior longevidade, por meio de entrevistas realizadas com executivos de 29 empresas, de médio e grande porte que estivessem, no mínimo, na terceira geração.

No Brasil, o primeiro código de boas práticas de governança foi publicado em 1999, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) que, em sua versão de 2009, define governança corporativa como sendo:

(...) o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização [...]. (IBGC, 2009, p. 19).

Conforme o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009), os princípios que devem nortear as organizações, lhes propiciando maior credibilidade e geração de valor, são: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.

O Modelo de Governança Corporativa da Empresa Brasileira, proposto por Álvares, Giacometti, e Gusso (2008), compõe-se de uma metodologia de diagnóstico a ser aplicada nas empresas. Foi concebido a partir da premissa de que o principal objetivo da governança corporativa é atender aos interesses dos *shareholders* (acionistas e sócios) para depois criar condições de atendimento dos interesses dos *stakeholders*. Este modelo está estruturado em cinco dimensões, subdivididas em categorias (Quadro 1).

O modelo dos 7 P's da Governança Corporativa (ROSSETTI; ADORNO, 2008) propõe uma adaptação dos conceitos de governança corporativa para as empresas familiares, organizando-os em 7 temas, os chamados 7 P's da Governança, resumidos no Quadro 2.

Como ressaltado por Rossetti e Adorno (2008), considerando-se conjuntamente os sete P's do modelo, a longevidade dessas empresas é, em grande medida, determinada pela busca de soluções negociadas que mitiguem os riscos inerentes à falta de coesão entre os sócios, aos desalinhamentos quanto aos princípios, às lutas internas pelo poder, aos propósitos divergentes e às dificuldades de separar papéis.

Quadro 1 - Modelo de governança corporativa da empresa brasileira.

<b>Dimensão</b>	<b>Detalhamento</b>	<b>Categorias</b>
Alinhamento	Sem coesão societária e alinhamento de propósitos entre sócios ou acionistas dificilmente há boa governança, especialmente em empresas de controle familiar. A falta de alinhamento entre os agentes (acionistas, conselho de administração e direção executiva) tem forte impacto nas definições das diretrizes que vão nortear a estratégia da empresa.	Coesão societária e empresarial.  Regras de sucessão
Conformidades	<i>Compliance</i> (aquiescência às normas e ao cumprimento voluntário) é um dos princípios fundamentais dos códigos de boas práticas de governança corporativa.	Conformidades jurídicas. Requisitos dos agentes reguladores.
Sustentabilidade	O conceito de sustentabilidade representa uma exigência crescente no âmbito empresarial, enfatizando a necessidade de alinhar o desempenho econômico-financeiro com preservação ambiental para as gerações atuais e futuras e com responsabilidade social.	Responsabilidade com sócios, com os acionistas e com os <i>stakeholders</i> .
Estruturas	Composição, dinâmica de funcionamento, papéis e forma de atuação do conselho de administração e seus comitês, direção executiva, conselho fiscal e conselho de família, quando aplicáveis, são os principais agentes do sistema de governança.	Órgãos. Papéis e eficácia. Funcionamento e procedimentos.
Processos	Os inter-relacionamentos entre os agentes e os processos de formulação, orientação, homologação, decisão e comunicação são essenciais para garantir a eficácia da governança corporativa.	Conselho de Administração. Propriedade/ Conselhos/Direção executiva.

Fonte: Adaptado de Álvares, Giacometti e Gusso (2008).

Quadro 2 - Modelo dos 7 P's da Governança Corporativa

Agrupamentos	Detalhamento
Propriedade	As questões centrais relacionadas à propriedade das empresas familiares são a transição do comando e a sucessão, mantido o controle nas mãos das famílias sucessoras. São também pontos chave o nível de coesão, especialmente quanto ao direcionamento dos negócios e da administração. Desconfortos com a estrutura societária e com acordo de sócios são também pontos que exigem remoção, para que a propriedade se mantenha coesa.
Princípios	Os credos, os valores e os princípios estão presentes em todos os órgãos de governança, bem como no direcionamento dos negócios, nas formas de exercício de poder e nas relações de todos os <i>stakeholders</i> . Os códigos internos de conduta de empresas familiares maduras fundamentam-se em valores herdados e buscam ainda atender aos princípios universais de boa governança – conformidade, equidade, transparência e prestação responsável de contas.
Propósitos	Os propósitos vão além das estratégias definidas para a gestão. O propósito central é a criação de valor suficiente para distribuições e para financiamento do crescimento. A esse propósito central, somam-se outras motivações, entre elas a continuidade do controle da empresa pelos grupos familiares e a união das famílias em torno desse objetivo aglutinador.
Poder	As relações de poder determinam as formas como se articulam as negociações e se estabelecem as relações entre os órgãos de governança. A fluidez com que é exercida a governança dependerá da separação de papéis dos atores e dos órgãos integrantes.
Processos e Práticas	Os processos e as práticas centrais da boa governança nas empresas familiares são: o direcionamento da empresa, a partir de <i>guideline</i> definidos pelo conselho de sócios e as diretrizes delas derivadas, emitidas pelo conselho de administração à diretoria executiva; a formulação de estratégias, pela diretoria executiva que atenda aos direcionadores definidos; a homologação das estratégias pelo conselho de administração; e o monitoramento também pelo conselho de administração das estratégias, das operações e dos resultados.
Perenidade	Esse objetivo é fortemente observado nas empresas familiares, pelas sinalizações de seus fundadores, empenhados em que seus herdeiros deem continuidade ao empreendimento.

Fonte: Adaptado de Rossetti e Adorno (2008).

## METODOLOGIA

Esta seção subdivide-se em duas partes. Inicialmente, são apresentados os aspectos referentes à classificação da pesquisa e ao percurso metodológico. No segundo segmento, apresenta-se o instrumento diagnóstico proposto para a verificação do grau de adesão de empresas familiares às práticas de governança corporativa.

### Aspectos metodológicos

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois, tomando como parâmetro o instrumento diagnóstico proposto, descreve a forma como as empresas do estudo aderem as práticas de governança, permitindo, ainda, que se possa estabelecer relações entre as variáveis em foco. Em relação aos procedimentos de investigação, é bibliográfica, documental e de campo, tendo sido estudados três casos para o teste do instrumento diagnóstico proposto.

Para classificar o porte das empresas analisadas, foi utilizada a classificação adotada pelo BNDES (2012), definida de acordo com o faturamento anual, e aplicável à indústria, ao comércio e aos serviços: a) microempresas: aquelas com faturamento até R\$ 2,4 milhões; b) pequenas empresas: faturamento acima de R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões; c) média empresa: faturamento acima de R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões; d) empresa média-grande: faturamento acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões; e) grande empresa: faturamento acima de R\$ 300 milhões.

O processo de seleção das empresas foi não probabilístico, tratando-se de uma amostra por conveniência. Procurou-se selecionar empresas familiares de médio porte, de atuação nacional,

e com tempo de mercado acima de 30 anos. A atuação nacional exige um posicionamento mais estratégico da organização diante do mercado, e a gestão se torna mais complexa, com pressões de *stakeholders* de regiões distintas. Para empresas nesse nível de atuação, supõem-se uma tendência de maior profissionalização da gestão. Quanto ao critério de escolha "tempo de mercado", parte-se da suposição de que o maior tempo de atuação pode refletir compromisso com a perpetuidade do negócio, e os processos de gestão mais aperfeiçoados.

Foram, então, selecionadas duas empresas de médio porte, do ramo industrial e comercial, e outra de médio-grande porte do setor de serviços. A escolha dessas empresas também se baseou na suposição de que o instrumento-diagnóstico proposto é aderente às empresas familiares em geral e que os resultados divergirão muito mais em função do estágio de adoção das práticas de governança do que do segmento da empresa.

A pesquisa bibliográfica foi realizada em livros, dissertações, anais de eventos e periódicos eletrônicos, nacionais e internacionais. A pesquisa documental foi utilizada com o propósito de verificar informações em registros e documentos internos que respaldem as percepções dos participantes da pesquisa, traduzidas em suas respostas no instrumento-diagnóstico aplicado. Neste caso, a principal fonte de dados foi o sítio oficial das empresas na Internet e seus relatórios gerenciais relativos aos anos de 2009 e 2010, fornecidos pelos diretores. Estes dados contribuíram para a caracterização do perfil e da história das empresas.

Na coleta de dados de campo, utilizou-se o instrumento-diagnóstico proposto, estruturado em cinco dimensões interdependentes, a saber: 1. Estratégias; 2. Estruturas; 3. Processos e Gestão; 4. Sustentabilidade; e 5. Perenidade. Cada uma destas dimensões subdivide-se em categorias, conforme detalhado adiante.

Para cada uma das dimensões e das categorias, foram apresentadas afirmativas acerca das quais os respondentes deviam se posicionar, em termos do seu grau de concordância, em uma escala Likert. Utilizou-se, ainda, um roteiro de entrevistas cujas questões tinham por objetivo levantar os seguintes dados: nome do respondente e condição na empresa (proprietário e/ou gestor); data de fundação da empresa e sua constituição societária; grau de importância atribuída a cada uma das dimensões do instrumento-diagnóstico proposto; grau em que acredita que as boas práticas de governança contribuem para a melhoria do desempenho organizacional; e grau em que acredita que o instrumento proposto pode contribuir para a melhoria da gestão da empresa e para seu desempenho.

A coleta de dados foi feita com os proprietários e os principais dirigentes das empresas do estudo. Os resultados da aplicação do instrumento-diagnóstico foram tabulados por meio do *software* Microsoft Excel 2007, sendo suas informações confrontadas com a análise das entrevistas estruturadas realizadas.

## O instrumento-diagnóstico proposto

A partir do Modelo de Governança Corporativa da Empresa Brasileira, estruturado por Álvares, Giacometti e Gusso (2008), da concepção dos 7 P's da Governança, propostos por Rossetti e Adorno (2008) e, também, do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009), elaborou-se um instrumento-diagnóstico para análise da adesão de empresas familiares às práticas de governança corporativa. A inspiração nestes três modelos permitiu a elaboração de um instrumento-diagnóstico, voltado para empresas familiares, mais completo, em termos de fatores a serem analisados, com destaque para as dimensões "sustentabilidade" e "perenidade".

Partindo do referencial teórico, o instrumento-diagnóstico proposto está estruturado em cinco dimensões, que se subdividem em categorias. Para cada categoria, há um grupo de afirmações, num total de 97 (Tabela 1). Para cada uma delas, o respondente optou por umas das seguintes respostas: *Concordo muito* (100%); *Concordo pouco* (75%); *Nem concordo, nem discordo* (50%); *Discordo pouco* (25%); e *Discordo muito* (0%). Essas respostas seguem, portanto, uma gradação, da total adesão às práticas de governança (100%) a nenhuma adesão (0%), conforme a Tabela 3, sendo 100% equivalente à obtenção de 1 ponto. Para a obtenção dos escores das demais respostas, divide-se esse valor por 4, obtendo-se o valor de gradação de 0,25 entre as respostas. Logo, concordo pouco equivale a 75% de aproximação a total adesão de práticas de governança (adesão em consolidação), enquanto discordo pouco equivale a 25% de aproximação (baixa adesão).

O modelo tem como pressuposto o fato de que o nível máximo de adesão às práticas de governança corporativa ocorre quando a organização adota plenamente as práticas constantes nas cinco dimensões.

Tabela 1 - Estrutura do instrumento-diagnóstico de governança para empresas familiares

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

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

As cinco dimensões e as suas respectivas categorias são interdependentes e complementares, devendo ser compreendidas conforme descritas a seguir:

**1. Estratégias:** Tratam da formulação e da disseminação de princípios e valores, bem como da promoção do alinhamento dos membros em torno dos mesmos. Envolve, ainda, a formulação e a avaliação da estratégia corporativa. Sua principal fonte de inspiração é o Código das melhores práticas de governança corporativa (IBGC, 2009). As categorias associadas são:

**1.1 Princípios e valores:** Ressalta a importância de a organização possuir e disseminar uma carta de valores, a missão e a visão de futuro. Aborda ainda a avaliação da adoção dos princípios de governança, sobretudo Transparência, Equidade e Prestação de Contas, já que Responsabilidade Corporativa é bem mais abrangente e deve estar presente em todas as práticas. Analisa, ainda, a coerência entre princípios e valores e práticas adotadas.

**1.2 Formulação e avaliação da estratégia:** Trata da prática do planejamento estratégico, o envolvimento da empresa na formulação estratégica e a existência de modelos estruturados e as práticas de avaliação do desempenho estratégico mediante indicadores.

**2. Estruturas:** Considera a necessidade de se manter e organizar as principais estruturas da governança corporativa, propostas na literatura. Inclui as seguintes categorias:

**2.1 Conselho de Administração:** Esta categoria avalia a estruturação do conselho de administração, pelo Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009).

**2.2 Comitês, Conselho Fiscal e Auditoria Independente:** Como na categoria anterior, aqui a proposta é avaliar a estruturação dos demais órgãos de governança.

**3. Processos e Gestão:** avalia a capacidade da governança corporativa de contribuir com a gestão empresarial. Contempla as categorias abaixo:

**3.1 Código de Conduta:** avalia a existência e a adoção de um código de conduta para os membros da organização, que contribui para o fortalecimento da gestão.

**3.2 Gestão tributária, trabalhista e previdenciária:** aborda como a empresa exerce a gestão tributária, trabalhista, previdenciária; avaliam-se os impactos no resultado organizacional.

**3.3 Eficácia dos Órgãos de Governança:** é avaliada a eficácia do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal, dos Comitês Temáticos e da Direção Executiva.

**3.4 Direção executiva:** Avalia como atua a direção executiva da organização.

**3.5 Gestão e desempenho:** checa se há a divulgação de relatório anual de desempenho e a existência de instrumentos formais que discriminem a estrutura organizacional, as atribuições de cada órgão de governança e os processos organizacionais, a definição do perfil para atuação da direção executiva, os modelos de remuneração, as normas e os procedimentos, o modelo de avaliação do desempenho organizacional e o modelo de mapeamento de riscos.

**4. Sustentabilidade:** Envolve as preocupações e as responsabilidades que a organização tem com todos os *stakeholders* e com o meio ambiente. Considera as categorias:

**4.1 Responsabilidade com os colaboradores:** Inclui os cuidados com o público interno quanto aos modelos de remuneração, de incentivo e de capacitação, dentre outros.

**4.2 Responsabilidade com a sociedade:** Envolve a postura da empresa perante a sociedade e as práticas socialmente responsáveis.

**4.3 Responsabilidade com o meio ambiente:** Refere-se a como a organização se preocupa com o meio ambiente e com o impacto ambiental da sua atividade.

**5. Perenidade:** Envolve as preocupações das famílias com as condições para assegurar que a empresa possa passar de geração a geração. As dimensões são as seguintes:

**5.1 Regras de sucessão:** Como a família proprietária trata a sucessão, a formação de novas lideranças e as regras de transmissão do poder entre as gerações.

**5.2 Conselho de Família:** Trata da existência e estruturação do conselho de família.

Como informado, o instrumento proposto tem como objetivo verificar o grau de adesão das empresas pesquisadas às práticas de governança corporativa. Para isto, foi utilizada uma escala numérica de 1.000 pontos, baseada em pesos distribuídos pelas dimensões, categorias e afirmações realizadas (Tabela 2).

A ponderação utilizada reflete o entendimento dos autores acerca dos temas enfocados, com base na revisão bibliográfica realizada. No instrumento proposto, procurou-se dar mais ênfase às dimensões "Processos e Gestão", "Estratégias" e "Estruturas", pois estas representam o alicerce principal para assegurar as dimensões Sustentabilidade e Perenidade.

Partiu-se da premissa proposta por Rossetti (2006 *apud* ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008), que destaca que as empresas são constituídas sob a perspectiva de proporcionarem retornos aos proprietários que integralizaram o capital subscrito nos contratos sociais. O lucro, como motivação mobilizadora, está presente na iniciativa de empreender e, portanto, na origem de todos os negócios. As razões altruístas ocorrem em outros campos da cooperação humana.

Contudo, no meio em que as empresas estão criadas e geridas, prevalecem as forças utilitárias do benefício financeiro. Corroborando essa visão, para que a empresa possa fortalecer sua sustentabilidade (dentro do conceito proposto no modelo apresentado), ela necessita primeiro assegurar os resultados e agregar valor aos proprietários, o que depende, primeiramente, de ações realizadas no âmbito das dimensões Processos e Gestão, Estratégias e Estruturas.

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

Tabela 2 - Sistema de pontuação e pesos das dimensões, categorias e afirmações do instrumento

Dimensões	Peso	Pontos possíveis	Afirmações	Peso Afirmações
1. Estratégias	20%	200	18	-
1.1 Princípios e Valores	50%	100	12	8,33
1.2 Formulação e Avaliação da Estratégia	50%	100	6	16,67
2. Estruturas	20%	200	14	-

2.1 Conselho de Administração	60%	120	8	15,0
2.2 Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	40%	80	6	13,33
3. Processos e Gestão	30%	300	38	-
3.1 Código de conduta	20%	60	5	12,0
3.2 Gestão tributária, trabalhista e previdenciária	15%	45	5	9,0
3.3 Eficácia dos Órgãos de Governança	15%	45	6	7,50
3.4 Direção Executiva	15%	45	3	15,00
3.5 Gestão e Desempenho	35%	105	19	5,53
4. Sustentabilidade	15%	150	18	-
4.1 Responsabilidade com os colaboradores	33,34%	50	8	6,25
4.2 Responsabilidade com a sociedade	33,33%	50	8	6,25
4.3 Responsabilidade com o meio ambiente	33,33%	50	2	25,00
5. Perenidade	15%	150	9	-
5.1 Regras de sucessão	60%	90	7	12,86
5.2 Conselho de Família	40%	60	2	30,00
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1.000</b>	<b>97</b>	-

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

Para a tabulação final dos dados, definiu-se a seguinte classificação das empresas, conforme o nível de adesão às práticas de Governança Corporativa:

Tabela 3 - Níveis de adesão das empresas às práticas de governança

<b>Categorias</b>	<b>Faixas de pontuação</b>	<b>Percentual</b>	<b>Nível de Adesão às Práticas de Governança</b>
1	0 – 250	0 a 25%	Baixo
2	251 – 500	25 a 50%	Moderado
3	501 – 750	50 a 75%	Em consolidação
4	751 – 1.000	75% a 100%	Avançado

Fonte: Elaborado pelos autores (2010).

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir, são apresentadas as empresas e os resultados obtidos em cada um delas.

### Caracterização da Organização A

Trata-se de uma indústria de *lingerie*, com mais de 40 anos de existência, situada em Fortaleza-CE, com equipe de representação e vendas para todo o Brasil. A fábrica conta com cinco departamentos: comercial, produto, produção, administrativo e financeiro. O produto é a *lingerie* dia segmentada em 11 linhas, com perfil bem definido em cada uma delas. As vendas são feitas por representantes comerciais distribuídos para todos os estados brasileiros, exceto Paraná e Mato Grosso. Conta com 250 empregados e possui um faturamento anual de R\$ 25 milhões, enquadrando-se na classificação de média empresa, segundo os critérios do BNDES. O questionário foi respondido pela Diretora Comercial e de Produto.

Fundada em 1968, pela avó dos atuais proprietários, passou pela segunda geração, teve dificuldades, mas desde 2005 vem em um franco processo de recuperação e desenvolvimento, capitaneada pela terceira geração.

No início da década de 1990, a referida empresa abriu seu capital e constituiu um Conselho de Administração. A sociedade é composta por cinco sócios, todos irmãos, cada um deles com 20% de participação, que controlam as operações, os investimentos e a gestão do negócio. Os filhos já participam do planejamento estratégico anual como parte de um processo de preparação para sucessão.

### A Análise da Organização A por dimensão

A Organização obteve 350 pontos dos 1.000 pontos possíveis, correspondendo a 35% da pontuação total (Tabela 4). Essa pontuação enquadra a organização no nível moderado de adesão às boas práticas de governança corporativa, segundo o modelo proposto. Verificou-se que, com a realização do processo de abertura de capital, algumas estruturas de governança foram constituídas, mas não houve grande interesse em aplicar práticas consagradas de governança, o que justifica o nível moderado de adesão.

A dimensão “Estratégias” foi a que mais contribuiu para o resultado obtido pela organização A, com 108 pontos, correspondendo a 54% do total de pontos obtidos. Ressalta-se uma forte preocupação dos dirigentes dessa organização quanto a defender, difundir e, acima de tudo, praticar princípios éticos alinhados com os princípios de governança apresentados neste trabalho. A realização de planejamento estratégico anual e o acompanhamento do desempenho ao longo do ano contribuem para este resultado.

As dimensões “Estruturas”, “Processo e gestão” e “Sustentabilidade” obtiveram resultados praticamente iguais, com 33%, 32% e 33%, respectivamente. O resultado da dimensão “Estruturas” foi de 66 pontos, correspondentes a 33% do total. A existência do conselho de administração contribuiu para o resultado, que não foi melhor porque, na avaliação do respondente, o conselho não adere às melhores práticas de governança.

A dimensão “Processo e gestão” obteve 97 pontos dos 300 possíveis, correspondendo a 32% do total. Nessa dimensão, contribuíram negativamente as categorias: 1) código de conduta, pelo fato de a empresa não possuir tal item; 2) eficácia dos Órgãos de Governança, pela inexistência de conselho de família, inexistência de avaliação da diretoria executiva, que também acumula papel de destaque no Conselho de Administração; 3) gestão e desempenho, por não possuir orçamento, por não haver clara divisão entre os fluxos financeiros da empresa e dos proprietários, por não contar com um modelo de formação de gestores e avaliação de desempenho dos funcionários. Além disso, o modelo de remuneração do diretor executivo não inclui bônus e o resultado dos itens “normas e procedimentos” da categoria “gestão e desempenho” foi baixo, ficando em 25%.

As categorias que contribuíram positivamente para a composição do resultado da dimensão “Processo e gestão” foram: 1) Gestão tributária, trabalhista e previdenciária, com 85% de pontos obtidos; e 2) Direção executiva, que obteve 42% do total de pontos.

Na dimensão “Sustentabilidade” foram obtidos apenas 33% dos pontos totais, apesar da extrema preocupação demonstrada pelos profissionais que atuam na organização com o meio ambiente e com a sociedade do entorno, ressaltada em prêmios regionais e nacionais obtidos sobre este tema. Esse resultado revela que há ainda um longo caminho a percorrer pela organização, para obtenção de um resultado mais satisfatório neste quesito.

A categoria “Responsabilidade com a sociedade” obteve o melhor resultado, 41% do total possível de pontos. Já a categoria “Responsabilidade com o meio ambiente” obteve o pior desempenho, com 25% de pontos obtidos. A dimensão “Perenidade” obteve resultado zero, evidenciando a ausência de regras de sucessão e de um conselho de família.

Tabela 4 - Resultado da Organização A

Dimensões	Peso	Pontos possíveis	Pontos Obtidos	
			Total	Total (%)
1. Estratégias	20%	200	108	54%
1.1 Princípios e Valores	50%	100	63	63%

1.2 Formulação e Avaliação da Estratégia	50%	100	46	46%
2. Estruturas	20%	200	66	33%
2.1 Conselho de Administração	60%	120	56	47%
2.2 Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	40%	80	10	13%
3. Processos e Gestão	30%	300	97	32%
3.1 Código de conduta	20%	60	-	0%
3.2 Gestão tributária, trabalhista e previdenciária	15%	45	38	85%
3.3 Eficácia dos Órgãos de Governança	15%	45	11	25%
3.4 Direção Executiva	15%	45	19	42%
3.5 Gestão e Desempenho	35%	105	29	28%
4. Sustentabilidade	15%	150	50	33%
4.1 Responsabilidade com os colaboradores	33,34%	50	17	34%
4.2 Responsabilidade com a sociedade	33,33%	50	20	41%
4.3 Responsabilidade com o meio ambiente	33,33%	50	12	25%
5. Perenidade	15%	150	28	19%
5.1 Regras de sucessão	60%	90	13	14%
5.2 Conselho de Família	40%	60	15	25%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1.000</b>	<b>350</b>	35%

Fonte: Resultados da pesquisa (2010).

## Caracterização da Organização B

A Organização B é uma prestadora de serviços que atua nos segmentos de locação de mão de obra, limpeza e conservação, vigilância armada e desarmada, transporte de valores, vigilância eletrônica e rastreamento e gerenciamento de riscos. Também atua com reciclagem de resíduos sólidos. Possui 34 anos de experiência e a propriedade está na segunda geração. A empresa se enquadrou como empresa de porte médio-grande, pois o gestor pesquisado confirmou faturamento entre R\$ 90 milhões e R\$ 300 milhões. Há sete anos o pai transferiu a propriedade para o filho, vendendo as suas cotas de capital, tendo sido inserido o atual diretor executivo, que também adquiriu cotas do negócio.

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

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

Outro fato relevante é o interesse da organização, declarado por um de seus sócios, em preparar-se para abrir o capital, como forma de alavancar o negócio.

## A Análise da Organização B por dimensão

O resultado final da Organização B está sintetizado na Tabela 5. A Organização B obteve 400 pontos dos 1000 pontos possíveis, correspondendo a 40% da pontuação total. Essa pontuação enquadra a organização no nível moderado de adesão às boas práticas de governança corporativa, segundo o modelo proposto. A adoção de práticas de gestão atualizadas, a busca por se destacar com uma prestadora de serviços inovadora e a prática de atividades socialmente responsáveis, além dos prêmios obtidos que comprovam essa postura, justificam a pontuação obtida. A ausência de estruturas de governança contribui significativamente para a diminuição do resultado.

A dimensão "Estratégias" foi a que mais contribuiu para o resultado obtido pela Organização B, com 154 pontos, correspondendo a 77% do total obtido. A Organização B revelou forte preocupação com a defesa, a difusão e a prática de princípios éticos alinhados com os princípios de governança apresentados. Consequentemente, a categoria "Princípios e Valores" obteve um desempenho de 81%. A categoria "Formulação e Avaliação da Estratégia" também obteve um bom desempenho, com 73% dos pontos possíveis, o que se justifica pela incorporação da prática de processos estruturados, planejamento estratégico e difusão da estratégia para todos os demais níveis. O resultado da dimensão "Estruturas" foi o segundo pior, com desempenho de 9%, pela inexistência das estruturas de governança.

Na dimensão "Processo e gestão" foram obtidos 106 pontos dos 300 possíveis, correspondendo a 35% do total. A categoria "Código de conduta" obteve desempenho de 20%, pelo fato de a empresa ainda não possuir um código de conduta estruturado, apesar de possuir e difundir regras de conduta alinhadas com o instrumento proposto.

A categoria "Gestão tributária, trabalhista e previdenciária" obteve 12 pontos de 45 possíveis (20%). Apesar de seguir com rigor a legislação, a empresa carece de conhecimento técnico em sua diretoria para tratar de forma estratégica a gestão tributária, trabalhista e previdenciária, o que faz com que perca uma visão de longo prazo em relação a esse tema.

A categoria "Eficácia dos Órgãos de Governança" obteve 21% dos pontos possíveis, o que se justifica pela inexistência de órgãos formais de governança. Na Categoria "Direção Executiva", o resultado foi de 42%, justificado principalmente pela atuação do Diretor Executivo, que conta com o apoio e o aval dos demais sócios e tem conduzido um significativo crescimento desta organização nos últimos anos. Ressalta-se apenas que não se trata de um diretor executivo contratado, mas sim de um sócio.

Finalmente, a Categoria "Gestão e desempenho" obteve o melhor desempenho desta dimensão, com 51%, o que se deve principalmente pela disseminação de procedimentos padronizados, com certificação de órgãos externos (ISO 9001) e prática de orçamento.

A dimensão "Sustentabilidade" contou com 72% dos pontos possíveis, o que decorre da incorporação de práticas socialmente responsáveis e realização de projetos sociais. A categoria "Responsabilidade com os colaboradores" obteve desempenho de 50%; a "Responsabilidade com a sociedade" obteve 78%; e a categoria "Responsabilidade com o meio ambiente" obteve o melhor desempenho, com 88%, resultado que é coerente com ações da empresa nesta área, como a reciclagem de resíduos. A dimensão "Perenidade" obteve resultado de 9%, evidenciando a ausência de regras de sucessão e de um conselho de família. A percepção de que a sucessão é baseada em critérios de mérito e competência foi a responsável pela pontuação acima.

Tabela 5 - Resultado da Organização B

Dimensões	Peso	Pontos possíveis	Pontos Obtidos			
			Entr. 01	Entr. 02	Total	Total (%)
1. Estratégias	20%	200	154	154	154	77%
1.1 Princípios e Valores	50%	100	83	79	81	81%
1.2 Formulação e Avaliação da Estratégia	50%	100	71	75	73	73%
2. Estruturas	20%	200	17	21	19	9%

2.1 Conselho de Administração	60%	120	4	8	6	5%
2.2 Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	40%	80	13	13	13	17%
3. Processos e Gestão	30%	300	93	120	106	35%
3.1 Código de conduta	20%	60	9	15	12	20%
3.2 Gestão tributária, trabalhista e previdenciária	15%	45	11	14	12	28%
3.3 Eficácia dos Órgãos de Governança	15%	45	9	9	9	21%
3.4 Direção Executiva	15%	45	19	19	19	42%
3.5 Gestão e Desempenho	35%	105	44	64	54	51%
4. Sustentabilidade	15%	150	108	108	108	72%
4.1 Responsabilidade com os colaboradores	33,3%	50	25	25	25	50%
4.2 Responsabilidade com a sociedade	33,3%	50	39	39	39	78%
4.3 Responsabilidade com o meio ambiente	33,3%	50	44	44	44	88%
5. Perenidade	15%	150	13	13	13	9%
5.1 Regras de sucessão	60%	90	13	13	13	14%
5.2 Conselho de Família	40%	60	-	-	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1.000</b>	-	-	400	40%

Fonte: Resultados da pesquisa (2010).

## Caracterização da Organização C

Trata-se de uma empresa com atuação acima de 30 anos, que compra e revende produtos médicos de alta complexidade nas áreas de cardiologia, cirurgia vascular, endovascular periférica, neurocirurgia e oncologia. Seus clientes principais são médicos-cirurgiões, que indicam o produto que julgam mais adequados e planos de saúde e hospitais, que financiam a aplicação dos produtos, ou pacientes que não dispõem de plano de saúde e necessitam dos produtos. Atua em Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Pará e Amazonas, possuindo, ao todo, 10 unidades. A participação societária em cada uma das unidades é diferente. Existe um sociomajoritário em todas elas que conta com a esposa atuando na administração financeira. O faturamento anual é na casa dos R\$ 40 milhões e conta com 200 funcionários, enquadrando-se na classificação de média empresa, segundo a classificação do BNDES.

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

Recentemente, a organização C implantou um modelo de orçamento e vem desenvolvendo ações importantes de estruturação dos seus processos e procedimentos. O sociomajoritário manifesta o desejo de se afastar da operação do negócio para poder se dedicar a outros projetos, sobretudo na expansão do negócio para a América Latina. No entanto ainda não demonstra interesse em constituir estruturas de governança para acelerar este processo, e o resultado é que ele atualmente se divide entre a operação do negócio (do ponto de vista estratégico) e o desenvolvimento do projeto de expansão.

## A Análise da Organização C por dimensão

A Organização C obteve 362 pontos dos 1000 pontos possíveis, correspondendo a 36% da pontuação total (Tabela 6). Essa pontuação enquadra a organização no nível moderado de adesão às boas práticas de governança corporativa, segundo o modelo proposto. O fortalecimento da dimensão "Estratégia", aliado à prática de ferramentas de gestão alinhados com o instrumento-diagnóstico proposto e uma forte identidade com as práticas socialmente responsáveis e com a busca pela sustentabilidade justificam a pontuação obtida, apesar da organização C não contar com estruturas formais de governança.

A Dimensão "Estratégias" foi a que mais contribuiu para o resultado obtido pela organização C, com desempenho de 79% do total de pontos possíveis. A organização C revela forte preocupação com a defesa, a difusão e a prática de princípios éticos alinhados com os princípios de governança apresentados neste trabalho. Resultado disso é que a categoria "Princípios e Valores" obteve um desempenho de 79%. A categoria "Formulação e Avaliação da Estratégia" obteve um desempenho ainda melhor, com 83% dos pontos possíveis, o que se justifica pela incorporação da prática de processos estruturados de planejamento estratégico e difusão da estratégia para todos os demais níveis. Também se percebe a participação ativa dos principais líderes na discussão, formulação e disseminação das estratégias. O resultado da dimensão "Estruturas" foi zero, pela total inexistência de estruturas de governança.

A dimensão "Processo e gestão" obteve desempenho de 43% do total de pontos possíveis, o segundo melhor dentre as dimensões. A categoria "Código de conduta" obteve resultado zero, pois a organização C não possui código de conduta. A categoria "Gestão tributária, trabalhista e previdenciária" obteve 26 pontos de 45 possíveis (58%). Conforme o gestor pesquisado, a organização adota um controle e acompanhamento rigorosos quanto à gestão tributária, trabalhista e previdenciária. No aspecto tributário, possui um Diretor Executivo especializado em gestão financeira, que conta com um *controller*.

A categoria "Eficácia dos Órgãos de Governança" obteve 10% dos pontos, o que se justifica pela inexistência de órgãos formais de governança. Na categoria "Direção Executiva", o resultado foi de 67%, justificado principalmente pela atuação do Diretor Executivo, que administra o negócio do ponto de vista operacional e financeiro, constituindo-se como um dos principais alicerces da gestão do negócio. Diferente da organização B, na organização C o Diretor Executivo é um funcionário contratado.

Finalmente, a categoria "Gestão e desempenho" obteve o melhor desempenho desta dimensão, correspondendo a 66%. Isso se deve principalmente à eficácia da sua gestão financeira e tributária, ao desenvolvimento e ao alinhamento dos seus processos organizacionais e à adoção de modelo de orçamento.

A dimensão "Sustentabilidade" contou 43% dos pontos obtidos. Esse resultado fortalece a percepção de que a organização, capitaneada pelo seu sócio majoritário, está iniciando a adoção de práticas socialmente responsáveis.

A categoria "Responsabilidade com os colaboradores" obteve desempenho de 56%. A categoria "Responsabilidade com a sociedade" obteve 73% dos pontos possíveis. Já a categoria "Responsabilidade com o meio ambiente" obteve desempenho zero.

A dimensão "Perenidade" obteve resultado de 6%, evidenciando a ausência de regras de sucessão e de um conselho de família. A percepção de que a sucessão é baseada em critérios de mérito e competência e a existência de elementos no contrato social que preveem a aceitação de herdeiros, cônjuges, conviventes e outros, bem como a retirada dos sócios, foram as responsáveis pela pontuação acima.

Tabela 6 - Resultado da Organização C

Dimensões	Peso	Pontos possíveis	Pontos Obtidos			
			Entr. 01	Entr. 02	Total	Total (%)
1. Estratégias	20%	200	175	142	158	79%
1.1 Princípios e Valores	50%	100	92	58	75	75%

1.2 Formulação e Avaliação da Estratégia	50%	100	83	83	83	83%
2. Estruturas	20%	200	-	-	-	0%
2.1 Conselho de Administração	60%	120	-	-	-	0%
2.2 Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	40%	80	-	-	-	0%
3. Processos e Gestão	30	300	125	134	130	43%
3.1 Código de conduta	20%	60	-	-	-	0%
3.2 Gestão tributária, trabalhista e previdenciária	15%	45	27	25	26	58%
3.3 Eficácia dos Órgãos de Governança	15%	45	4	6	5	10%
3.4 Direção Executiva	15%	45	23	38	30	67%
3.5 Gestão e Desempenho	35%	105	72	66	69	66%
4. Sustentabilidade	15%	150	72	58	65	43%
4.1 Responsabilidade com os colaboradores	33,34%	50	38	19	28	56%
4.2 Responsabilidade com a sociedade	33,33%	50	34	39	37	73%
4.3 Responsabilidade com o meio ambiente	33,33%	50	-	-	-	0%
5. Perenidade	15%	150	10	10	10	6%
5.1 Regras de sucessão	60%	90	10	10	10	11%
5.2 Conselho de Família	40%	60	-	-	-	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1.000</b>	<b>382</b>	<b>343</b>	<b>362</b>	36%

Fonte: Resultados da pesquisa (2010).

## Discussão dos resultados

As três organizações do estudo ficaram situadas no nível moderado de adesão às práticas de governança corporativas, obtendo a organização B o melhor resultado, com 400 pontos. Os resultados revelam que as organizações B e C apresentaram o melhor desempenho no alinhamento dos seus membros em torno dos princípios e dos valores da organização, pela maior pontuação obtida na dimensão "Estratégia", o que contribui para uma melhor coesão societária (ÁLVARES; GIACOMETTI; GUSSO, 2008), e para a própria continuidade do controle da empresa pelo grupo familiar (ROSSETTI; ADORNO, 2008).

Contudo essas organizações obtiveram baixo desempenho na dimensão "Estruturas", pois somente a organização A apresentou um conselho de administração formalmente instituído. O conselho de administração contribui para o melhor direcionamento dos processos e das práticas centrais da governança corporativa pelo monitoramento das estratégias, operações e resultados (ROSSETTI; ADORNO, 2008).

Os resultados poderiam sugerir que a organização A possui maior competência para lidar com processos de mudança estratégica do que as empresas B e C, ao se beneficiar de serviços de aconselhamento, manutenção de relações e de gerenciamento do *networking* que devem ser promovidos pelo conselho de administração e de seu papel de controle do desempenho da organização, conforme destacado na literatura. Entretanto a organização A apresentou o pior desempenho na dimensão "processo e gestão", com destaque para a inexistência de um Conselho de

Família, o que prejudica o papel do Conselho de Administração na condução do processo de sucessão e na determinação de uma visão estratégica compartilhada com os proprietários da empresa.

Também foi constatado, na dimensão "processo e gestão" da organização A, a ausência de avaliação da Diretoria Executiva, o acúmulo de papel dessa diretoria no próprio Conselho de Administração, a inexistência de um orçamento, de um modelo de formação dos gestores e de avaliação de desempenho dos colaboradores, o que prejudica bastante a eficácia do Conselho de Administração no exercício de seu papel de controle dos resultados.

Os resultados da dimensão "processo e gestão" demonstram que, apesar das organizações B e C não possuírem as estruturas clássicas de governança, apresentam processos de gestão mais estruturados do que a organização A, o que constitui uma base de gerenciamento de resultados que contribuirá positivamente para a atuação futura de um conselho de administração nessas organizações. O instrumento-diagnóstico de adesão às boas práticas de governança corporativa revela que as organizações B e C possuem uma abordagem de governança mais orientada para os *stakeholders* do que a organização A, apresentando melhor desempenho quanto à dimensão "Sustentabilidade".

Em todas as organizações, foi constatada ausência de regras de sucessão e de um Conselho de Família, o que poderá trazer prejuízos à perenidade das empresas analisadas. A instituição de um Conselho de Família é essencial para reduzir os problemas de agência das organizações familiares, associados a questões de propriedade e aos múltiplos papéis desempenhados pelos membros da família. Apesar da ausência de regras de sucessão, os resultados demonstram que, nas organizações B e C, existe uma percepção dos pesquisados quanto à necessidade de uma sucessão baseada em critérios de mérito e competência.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como tema a governança corporativa no contexto das empresas familiares, como instrumento de melhoria do seu desempenho e redução do risco advindo dos problemas de agência. A partir do levantamento da literatura, teve como objetivo geral a proposição e teste de um instrumento-diagnóstico que permitisse verificar o alinhamento das práticas de gestão às práticas de governança corporativa.

Quanto ao primeiro objetivo deste estudo, referente à identificação na literatura das dimensões, perspectivas e itens que compõem os modelos de governança corporativa, foram destacadas para a elaboração do instrumento proposto as seguintes dimensões: estratégias; estruturas; processos e gestão; sustentabilidade; e perenidade. As dimensões foram definidas a partir do Modelo de Governança Corporativa da Empresa Brasileira, da concepção dos 7 P's da Governança e do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Em relação ao segundo objetivo específico, referente à elaboração de um instrumento diagnóstico de adoção de práticas de governança corporativa adaptado a empresas familiares, foi estruturado um instrumento constituído por cinco dimensões, que se desdobram em catorze categorias que, por sua vez, agregam noventa e sete afirmações, que cobrem práticas diversas de governança corporativa, conforme a literatura.

Quanto ao terceiro objetivo específico, que trata do teste do instrumento diagnóstico, sua aplicação permitiu constatar que as organizações apresentaram um grau moderado de adesão às boas práticas de governança. As práticas adotadas são favoráveis à gestão do negócio familiar, dentre elas o alinhamento dos membros da organização a princípios e valores, a constituição de um Conselho de Administração, a adoção de um Código de Conduta, a atuação eficaz da Direção executiva, a adequada gestão tributária e financeira, e as práticas relacionadas à responsabilidade com os *stakeholders*. Entretanto se verificou que essas práticas não foram aplicadas de maneira sistêmica nessas organizações, o que compromete a eficácia de sua aplicação, e os benefícios que seriam alcançados por elas.

No tocante ao quarto objetivo específico, que diz respeito à comparação do comportamento das empresas pesquisadas quanto à adoção de práticas de governança, constatou-se que a organização B apresentou a maior pontuação quanto ao grau de adesão às práticas de governança.

Apesar disso, a organização B se destaca com relação às demais somente quanto à dimensão "sustentabilidade", enquanto a organização C apresentou maior pontuação nas dimensões "estratégias" e "processos e gestão".

As entrevistas na organização C confirmam o seu melhor desempenho nessas dimensões, pelo esforço na implantação de um modelo de orçamento; a gestão eficaz das questões tributárias, previdenciárias e trabalhistas; a presença de um Diretor Executivo especializado em gestão financeira; e a presença de processos estruturados de planejamento estratégico, que é difundido para os demais níveis da organização.

Os resultados encontrados pelo estudo confirmam parcialmente o pressuposto de que empresas familiares com melhor desempenho em termos de faturamento ou com maior tempo de mercado apresentariam maior adesão às práticas de governança corporativa. A organização B, de maior faturamento entre as demais empresas, foi a que obteve maior pontuação em termos de grau de adesão às práticas de governança corporativa, apesar da organização C ter se destacado pelas melhores práticas em termos de gestão do negócio. A organização A, com maior tempo de mercado que as demais empresas, não se destacou pela maior adesão às práticas de governança corporativa.

A organização A se sobressaiu com relação às demais organizações pela maior pontuação na dimensão "estruturas", com destaque para a constituição de um Conselho de Administração. Contudo o baixo desempenho nos elementos da dimensão "processos e gestão" e a inexistência de um Conselho de Família torna a atuação do Conselho de Administração ineficiente, como pontuado pelo próprio respondente do instrumento diagnóstico, que afirmou que o conselho não adere às melhores práticas de governança.

Em relação ao quinto objetivo específico, identificar a abordagem primária de governança adotada pelas empresas, em termos de sua orientação para os acionistas ou para os *stakeholders*, os resultados da dimensão "sustentabilidade" revelam que as organizações B e C adotam uma abordagem de governança mais voltada para os *stakeholders* do que a organização A. Esses resultados corroboram com o que é apontado pela literatura, de que a definição de governança corporativa nas empresas tem se ampliado, dando atenção a temas como a responsabilidade socioambiental (KOLK; PINKSE, 2010; BRENNAN; SOLOMON, 2008).

Destaca-se, na organização C, a presença de um Diretor Executivo contratado, especializado em gestão financeira, revelando um maior interesse dos seus proprietários pela profissionalização da gestão. Segundo a literatura, o nível de habilidade da gestão tem impacto positivo sobre a rentabilidade do negócio familiar.

Constatou-se com o estudo a dificuldade das empresas familiares pesquisadas adotarem de forma sistêmica as práticas de governança corporativa, o que pode ser explicado por questões relacionadas a custos e resistência das famílias em compartilhar o controle do negócio. Sugere-se, para estudos posteriores, o aprimoramento do instrumento-diagnóstico proposto, que permita uma análise com uso de estatística multivariada, e sua aplicação em um maior número de organizações, que dê maior confiabilidade ao entendimento da relação entre porte, tempo no mercado, e adesão às práticas de governança. Outro ponto de melhoria seria a consideração dos mecanismos de governança que contribuem para o sucesso de projetos de inovação.

## REFERÊNCIAS

ABOR, Joshua; ADJASI, Charles K.D. Corporate governance and the small and medium enterprises sector: theory and implications. **Corporate Governance**, v. 7, n.2, p. 111-122, 2007.

ALBERTIN, Marcos. **O processo de governança em arranjos produtivos**: o caso da cadeia automotiva do RGS. Doutorado (Engenharia de produção). 223f. 2003. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

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

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

- BEBCHUK, Lucian A.; WEISBACH, Michael S. The State of corporate governance research. **The review of financial studies**, v.23, n. 3, p.939-961, 2010.
- BERTIN, Marcos E. J. A qualidade da governança em empresas familiares. In: BERTIN, Marcos E. J.; WATSON, Gregory H. **Governança corporativa: excelência e qualidade no topo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- BIANCHI, M.; SILVA, C. V. da; GELATTI, R. A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do ENANPAD entre 1999-2008. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, Brasília-DF, **Anais...** Brasília: ANPAD, 2009. 1 CD ROM.
- BLACK, Bernard S.; JANG, Hasung; KIM, Woonchan. Predicting firms' corporate governance choices: evidence from Korea. **Journal of corporate finance**, v.12, p.660-691, 2006.
- BNDES. **Apoio às micro, pequenas e médias Empresas**: janeiro de 2012. Disponível em: <[http://www.bnades.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Navegacao\\_Suplementar/Perfil/Micro\\_Pequena\\_e\\_Media\\_Empresa\\_e\\_Pessoa\\_Fisica/cartilha\\_MPME.pdf](http://www.bnades.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/Micro_Pequena_e_Media_Empresa_e_Pessoa_Fisica/cartilha_MPME.pdf)>. Acesso em: 18 maio 2012.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BRENNAN, Niamh M.; SOLOMON, Jill. Corporate governance, accountability and mechanisms of accountability: an overview, **Accounting, auditing & accountability journal**, v. 21, n. 7, p.885-906, 2008.
- BRUNNINGE, Olof; NORDQVIST, Mattias; WIKLUND, Johan. Corporate governance and strategic change in SMEs: the effects of ownership, board composition and top management teams. **Small business economics**, v.29, n.3, p.295-308, 2007.
- CHU, Wenyi. Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size. **Asia Pacific journal management**, v.28, p.833-851, 2011.
- CLAESSEN, Stijns; YURTOGLU, Burcin. **Corporate governance in emerging markets: a survey**. 15 jan. 2012. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1988880>>. Acesso em: 4 Mar. 2012.
- COLAROSSO, Fabrizio; GIORGINO, Marco; STERI, Roberto; VIVIANI, Diego. A corporate governance study on Italian family firms. **Corporate ownership & control**, v.5, n.4, p.93-103, 2008.
- GABRIELSSON, Jonas; HUSE, Morten. "Outside" directors in SME boards: a call for theoretical reflections. **Corporate board: role, duties & composition**, v.1, n.1, p.28-37, 2005.
- GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M.; LANDSBERG, Ivan S. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.
- HEUVEL, Jeroen van den; GILS, Anita Van; VOORDECKERS, Wim. Board roles ins and medium-sized family businesses: performance and importance. **Corporate governance**, v.14, n.5, p.467-485, set. 2006.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código brasileiro das melhores práticas de governança corporativa**. 4.ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em < <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 10 mar. 2010.
- KOLK, Ans; PINKSE, Jonatan. The integration of corporate governance in corporate social responsibility disclosures. **Corporate social responsibility and environmental management**, v.17, n.1, p.15-26, jan.-fev. 2010.
- KREISIG, Denise; SPRINGER, Fabio Augusto; PETRY, Luiz Inácio. O Processo de gestão em empresas familiares: um estudo em empresas de terceira a quinta gerações. In: CONGRESSO USP DE CONTABILIDADE E CONTABILIDADE, 5, 2005, São Paulo. **Anais...**São Paulo: USP, 2005.
- JENSEN, M. C. MECKLING, W.H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4. p. 305- 360, out.1976.
- LATINI, Estêvão Teixeira. **A eficácia de gestores de fundos de private equity e venture capital quanto ao desenvolvimento de governança corporativa em pequenas e médias empresas brasileiras**. Mestrado (Administração de empresas). 99 f. 2011. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.
- LEONE, N. M. G. O Saara não é um deserto: o processo sucessório de suas empresas é repleto de conhecimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26, 2002. Salvador, **Anais...**Salvador: ANPAD, 2002.

- LUO, Yadong. Corporate governance and accountability in multinational enterprises: concepts and agenda. **Journal of international management**, v.11, n.1, p.1-18, 2005.
- MACEDO, M. A. S.; CORRAR, L. J. Análise comparativa do desempenho contábil-financeiro de empresas com boas práticas de governança corporativa no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2009, 1 CD ROM.
- McCONAUGHY, D.; MATTHEWS, C. H.; FIALKO, A. S. Founding family controlled firms: performance, risk, and value. **Journal of small business management**, v. 39, n. 1, p.31-49, 2001.
- MEIER, Olivier; MISSIONIER, Audrey; SOPARNOT, Richard. The evolution of the governance model in instances of highly innovative strategic mergers. **Corporate governance**, v. 11, n. 3, p. 256- 273, 2011.
- MULILI, Benjamin Mwanzia; WONG, Peter. Corporate governance practices in developing countries: the case for Kenya. **International journal of business administration**, v.2, n.1, fev. 2011.
- NEVILLE, Mette. The role of boards in small and medium sized firms. **Corporate governance**, v.11, n.5, p. 527 – 540, 2011.
- PARDINI, Daniel Jardim; ALVES, Paulo Sérgio Martins; GONÇALVES, Carlos Alberto. Governança gestora: uma nova concepção na gestão de redes de pequenas e médias empresas. **Revista gestão e planejamento**, Salvador, v. 11, n. 2, p. 297-315, jul.-dez. 2010.
- RANDØYA, Trond; GOEL, Sanjay. Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: implications for financing entrepreneurial opportunities. **Journal of business venturing**, v.18, n.5, p. 619–637, 2003.
- RABELO, Flávio M.; VASCONCELOS, Flávio C. Corporate governance in Brazil. **Journal of business ethics**, v.37, n.3, p. 321-335, 2002.
- RODRIGUES, Ana Tércia L. Governança corporativa: quando a transparência passa a ser uma exigência global. In: CONVENÇÃO DE CONTABILIDADE DO RIO GRANDE DO SUL, 9, 2003, Gramado. **Anais...** Gramado: Universidade de Caxias do Sul, 2003.
- ROLIM, Francisco Mozart Cavalcante. **Governança corporativa, desempenho e valor**: estudo comparativo entre empresas familiares e não familiares de capital aberto do Brasil. 2009. 173f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza-UNIFOR, CMA, Fortaleza, 2009.
- ROSSETTI, J. P.; ADORNO M. M. Uma Introdução à governança corporativa nas empresas familiares. In: MELO, M.; MENEZES, P. L. (org.). **Acontece nas melhores famílias**: repensando a empresa familiar. São Paulo: Saraiva: Virgília, 2008.
- SCHULZE, W. S. et al. Agency relationships in family firms: theory and evidence. **Organization science**, v. 12, n. 2, p. 99-116, 2001.
- SILVEIRA, A. D. M.; BARROS, L. A. B.; FAMÁ, R. Estrutura de Governança e Valor das Companhias Abertas Brasileiras. **RAE-e**, v. 43, n. 3, p. 51-64, 2003.
- VÁZQUEZ-CARRASCO, Rosario; LÓPEZ-PÉREZ, M. Eugenia. Small & medium-sized enterprises and corporate social responsibility: a systematic review of the literature. **Quality & quantity**. No prelo, 2012.
- WARD, J. L. Governing family businesses. **Economic perspectives**, v. 10, n. 1, 2005.
- WATSON, Gregory H. Governança corporativa requer liderança de qualidade. In: BERTIN, M.; WATSON, G. **Governança corporativa**: excelência e qualidade no topo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.