



RGC, São Paulo, v. 4, n.2, abr. 2018  
ISSN 2359-313X

## **Governança Corporativa Em Empresas Com Cultura Familiar Do Setor Cerâmico**

### ***Corporate Governance In Family Business On Ceramic Sector***

Jefferson Lyra Saltorato

E-mail: [jefferson@consulcamp.com.br](mailto:jefferson@consulcamp.com.br)

Universidade Presbiteriana Mackenzie – MACKENZIE – Brasil  
Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis  
R. da Consolação, 930 - Consolação, São Paulo - SP, 01302-907

Octavio Ribeiro Mendonça Neto

E-mail: [octavio.mendonca@mackenzie.com.br](mailto:octavio.mendonca@mackenzie.com.br)

Universidade Presbiteriana Mackenzie – MACKENZIE – Brasil  
Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis  
R. da Consolação, 930 - Consolação, São Paulo - SP, 01302-907

José Carlos Tiomatsu Oyadomari

E-mail: [oyadomari@mackenzie.com.br](mailto:oyadomari@mackenzie.com.br)

Universidade Presbiteriana Mackenzie – MACKENZIE – Brasil  
Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis  
R. da Consolação, 930 - Consolação, São Paulo - SP, 01302-907

Rafael dos Santos Pereira

E-mail: [rafael.santos@consulcamp.com.br](mailto:rafael.santos@consulcamp.com.br)

Universidade Presbiteriana Mackenzie – MACKENZIE – Brasil  
Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis  
R. da Consolação, 930 - Consolação, São Paulo - SP, 01302-907

**Recebido em 17 de janeiro de 2017; revisado em 23 de janeiro de 2017 (esse artigo passou por uma revisão dos autores); aceito em 08 de dezembro de 2017; publicado online em 02 de abril de 2018.**

## RESUMO

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

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

## ABSTRACT

Although the theme of corporate governance is recent in the country and in the world, family-controlled companies, medium and large companies, have adopted its mechanisms, especially the establishment of Boards of Directors or Advisory Councils, given the importance that the governance has taken on in academia and business. In this sense a study was conducted in ceramic companies in the industry of São Paulo, privately held, with the aim of identifying the conditions that drive these companies to implement modern corporate governance structures. Semi-structured interviews were used with questions divided into three groups of factors

(assumptions), business, family and corporate. The results of the analysis identified the business factors as the main factor, which encourages firms to implement corporate governance structures, followed by family, and then societal factors. It was possible to identify factors such as professionalism and perpetuity main development indicators recently.

**Keywords:** Corporate Governance, Family Business, Ceramic Industry

## INTRODUÇÃO

A história recente nos mostra que o desafio do crescimento da empresa familiar brasileira vai muito além do que o simples fato de vender e faturar, ter bons lucros e saber reinvestir. Nos últimos anos, muitas empresas brasileiras com essas características encerraram suas atividades pela ausência de capacidade de se profissionalizarem, ou seja, pela falta de planejamento das ações de gestão empresarial e governança corporativa. Essas ações são importantes, pois delimitam as relações de poder existentes no interior da família empresária. Nesse sentido a separação dos papéis entre família e propriedade é fundamental para que a gestão seja profissionalizada e para que atenda aos interesses, não somente da família, como também de todos os envolvidos no negócio. (IBGC, 2009).

Desde o trabalho seminal de Jensen e Meckling (1976) que o termo “governança corporativa” passou a ser entendido como um conjunto de mecanismos que visam a minimizar os custos decorrentes do “conflito de agência”. Esses mecanismos estão presentes nos órgãos (estruturas) de governança relacionados à empresa/gestão (Diretoria executiva), à propriedade (Conselho de Administração), e à família (Conselho de família), que trabalham para estabelecer procedimentos, diretrizes e regras com o objetivo de proporcionar maior sustentabilidade e visão de longo prazo à empresa. (IBGC, 2009).

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

Os desafios constantes na gestão empresarial das empresas, envolvendo não só decisões estratégicas constantes, mas também a utilização na prática profissional de conceitos e técnicas, sempre foi um tema de interesse dos autores deste trabalho, que ao longo das suas experiências profissionais e acadêmicas, por diversos momentos, foram questionados por funcionários, e sócios de empresas familiares sobre problemas que afetavam diretamente o negócio.

A busca de soluções para estas questões levou os autores do presente artigo ao estudo das estruturas (órgãos) de governança corporativa, seus papéis e benefícios, na busca de maior alinhamento e redução dos conflitos existentes entre os diversos agentes que atuam na empresa familiar.

Embora o tema da governança corporativa seja recente no país, muitas empresas de controle familiar do setor cerâmico localizadas no estado de São Paulo já adotaram e vem adotando algumas de suas ferramentas, buscando principalmente uma maior profissionalização de sua estrutura organizacional.

Diante deste contexto, o objetivo central deste estudo é identificar os mecanismos que impulsionam empresas familiares de capital fechado do setor cerâmico no estado de São Paulo a implantar as modernas estruturas de governança corporativa.

A escolha do setor cerâmico se deu principalmente em função da experiência e interesse profissional de um dos autores desta pesquisa neste setor de atividades. Atualmente o polo cerâmico no estado de São Paulo é o grande responsável pela produção para consumo interno e exportação do país embora existam também polos bem desenvolvidos na região sul e região nordeste do país, mas de menor relevância.

Embora ocado no setor cerâmico do estado de São Paulo, o presente estudo tem também a intenção de contribuir para a evolução do conhecimento no tema da governança corporativa, particularmente no que se refere às empresas familiares.

## **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **Governança Corporativa**

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

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários (acionistas/cotistas), Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2006).

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

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

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

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

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

### **Problemas de Governança Corporativa nas empresas com culturas familiares**

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

Pina (2012), em um levantamento da literatura relacionada, destaca os principais problemas na governança a saber:

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

2) Nepotismo - a promoção automática de pessoas com base no parentesco, bem como a indicação/contratação direta de parentes para ocupar determinados

cargos, afetam a meritocracia no ambiente de trabalho, causando fuga de talentos e aumento da rivalidade pessoal entre os membros familiares que trabalham na gestão/empresa.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### O modelo dos três círculos

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

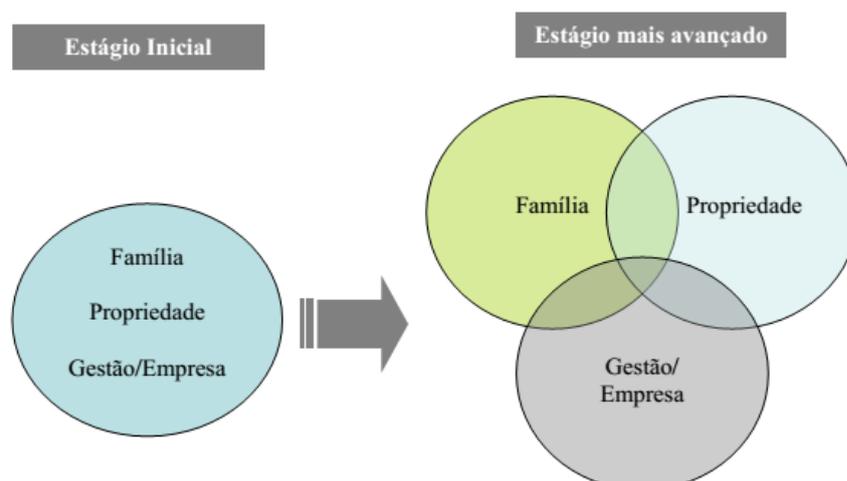


Figura 1: O modelo dos três círculos nas empresas familiares

Fonte: Adaptado de Gersick et al. (2006)

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

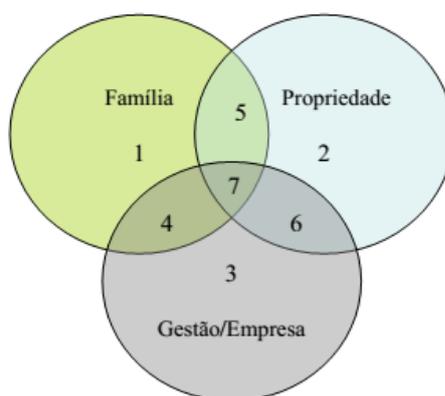


Figura 2: Os públicos de interesse nas empresas familiares

Fonte: Silveira (2010, p. 301)

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

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

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

De acordo com Silveira (2010), o modelo dos três círculos permite, assim, a

identificação dos diferentes públicos de interesse nas empresas familiares, pois a identificação das pessoas dentro dos círculos ajuda a compreender seus diferentes interesses e pontos de vista.

### **O modelo tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares**

Embora tenha uma importância inegável para a compreensão dos problemas de governança nas empresas familiares, a principal crítica feita ao modelo dos três círculos é o fato de ser um modelo estático, que não considera a dimensão do tempo e sua evolução. De acordo com o IBGC (2006), é fundamental a inclusão de um componente dinâmico, uma vez que a passagem do tempo provoca mudanças nos problemas e desafios enfrentados pelas empresas familiares durante sua trajetória. Desta forma, com objetivo de complementar o modelo dos três círculos, Gersick et. al. (1997) criaram o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar. Este modelo complementar possui uma escala de desenvolvimento para cada uma das três esferas, chamada no modelo de subsistemas: propriedade, família e gestão/empresa.

De acordo com o modelo tridimensional, apresentado na figura abaixo, as empresas familiares passarão por estágios distintos em cada um de seus subsistemas (eixos). Cada estágio de desenvolvimento, por sua vez, possui desafios e características próprias, conforme apresentado nas tabelas 1, 2 e 3.

No eixo da propriedade, ver Figura 1, Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2006) afirmam que no primeiro estágio, quase todas as empresas familiares são fundadas como empresas de um proprietário controlador, em que a propriedade é controlada por um dono ou por um casal. Neste estágio, os autores destacam a capitalização da empresa como um dos desafios-chaves a serem considerados.

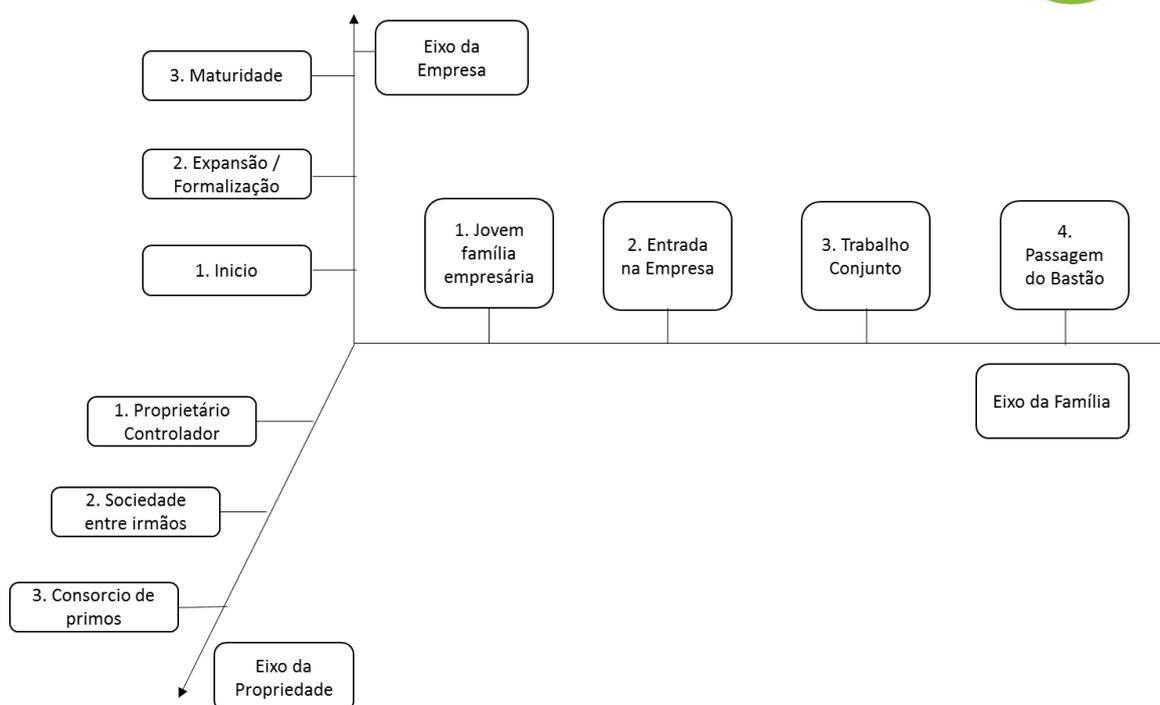


Figura 3: O modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar  
 Fonte: Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (2006, p.17)

Tabela 1: Estágios do eixo da propriedade, suas características e desafios-chave

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

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

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

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

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

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

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

concorrência, margens em queda e base de clientes estável ou em declínio. A tabela 3 apresenta os três estágios de desenvolvimento da empresa, do Início, passando pela Expansão/formalização até a Maturidade.

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

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

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

## METODOLOGIA

Esta pesquisa conforme a tipologia de Raupp e Beuren (2010), é descritiva quanto ao seu objetivo geral uma vez que o que se pretende é descrever as condições que impulsionam o desenvolvimento da governança corporativa em empresas com cultura familiar, de capital fechado no estado de São Paulo.

## População e Amostra

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

Foram selecionadas 05 empresas do setor cerâmico que possuem ao menos uma das características citadas acima, conforme Tabela 4 a seguir:

Tabela 4 - Relação empresas analisadas

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

Fonte: Elaborada pelos autores.

## Procedimento e coleta de dados

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

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

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

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

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

### **Roteiro de entrevista**

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

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

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

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

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

#### Grupo B – Fatores familiares, relacionados a família:

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

#### Grupo C – Fatores societários, relacionados a propriedade:

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

- Estabelecer regramentos específicos para entrada e saída de familiares dos sócios nos quadros societário e administrativo da empresa.
- Meio de criar regras formais entre os sócios, como por exemplo, a compra ou venda de suas participações e mecanismos para resolução de casos de eventuais conflitos de interesse sem solução.

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

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

- 5) Em sua opinião a condução do processo de sucessão sem perder as experiências acumuladas dos controladores, envolvendo problemas sucessórios, ou seja, a substituição de lideranças ou a saúde de pessoas chaves das atividades executiva da empresa são ou seriam impulsionadores para a implantação de estruturas de governança corporativa na empresa?
- 6) Criar critérios para a utilização de recursos de propriedade da empresa (bens ou pessoas) para questões particulares da família, é um fator na sua opinião que impulsionam empresas a implantar estruturas de governança corporativa?
- 7) Ainda de acordo com pesquisas acadêmicas, outro fator que motiva as empresas familiares a implantarem as práticas de GC é: meio de implementar o planejamento estratégico definido, ou seja, como forma de viabilizar o plano de expansão das atividades.
- 8) Acabar com o nepotismo (favorecimento de parentes), buscar ambiente meritocrático a fim de aumentar a retenção de talentos foram fatores que impulsionaram a empresa a implantar estruturas de governança corporativa?
- 9) No seu entendimento a empresa possui uma estrutura de Governança Corporativa já implantada ou em fase de implantação?
- 10) Você vê como viável e necessária esse tipo de estrutura na empresa?
- 11) Qual é o fator (interno) que você enxerga com impraticável na estrutura atual da empresa no que diz respeito a implantação de Governança Corporativa.

Você percebe esforços por parte da administração em melhorar suas atuais estruturas de GC?

## **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **Aplicação do modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar**

Analisando o modelo tridimensional proposto por Gersick et. al. (2006) no qual criam uma escala por tipo de eixo (empresarial, familiar, propriedade) é possível

escalonar as empresas nesses diferentes níveis. De acordo com a percepção do pesquisador e do conhecimento do setor e das empresas. Abaixo está exposta a quantidade de empresas classificadas em cada nível proposto pela literatura.

Tabela 8 - Classificação das empresas em níveis de GC

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

Fonte: Elaborado pelos autores

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

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

As empresas “B, C e D” são empresas com um enorme potencial de mercado, vem se reinvestindo aos longos dos anos, se profissionalizando e

consequentemente já possuem um nível de administração profissional altamente qualificado. Embora ainda não possuam estruturas definidas e formalizadas, são as empresas que se diversificaram com a integração dos gestores administrativos nos processos de decisões.

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

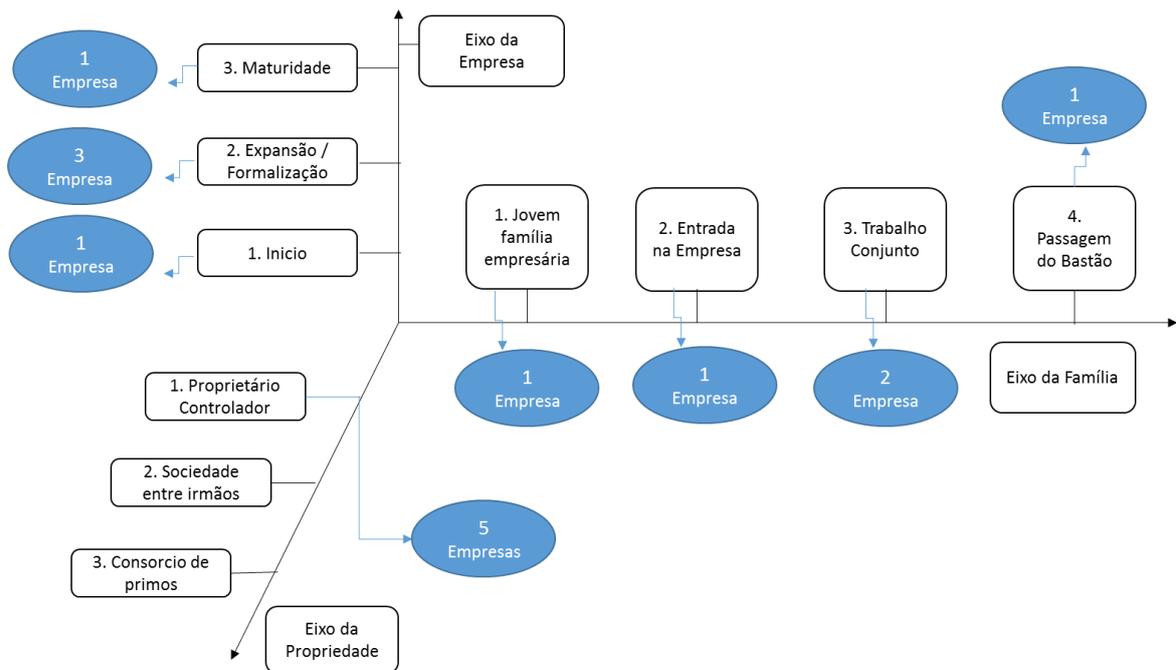


Figura 4: O modelo tridimensional Resultante  
Fonte: Elaborado pelos autores

## Análise dos resultados

Os entrevistados foram convidados a falar espontaneamente sobre suas experiências e relações com as empresas e a lembrar dos momentos que precederam, acompanharam e seguiram a criação das estruturas de governança corporativa na empresa estudada; de acordo com sua vivência, percepção ou do que ouviram falar a respeito do tema, nesses momentos.

Ao longo da conversa, o entrevistador intercalou perguntas diversas. Entre elas, as questões enumeradas, para que os entrevistados concordassem livremente

ou não com os fatores nelas apresentados em relação às motivações para criação das estruturas de governança corporativa na empresa estudada. Aos entrevistados foi permitido concordar com um ou mais e até mesmo com nenhum fator apresentado nas questões.

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

### **Condições que impulsionam o desenvolvimento da governança corporativa**

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

Os fatores empresariais (Grupo A) foram os mais citados pelos entrevistados como fatores que impulsionaram as empresas nesse processo de desenvolvimento de Governança Corporativa. Em destaque ficou a questão da perpetuidade do negócio, que foi citado por 07 de 08 entrevistados, para eles a continuidade do negócio é a principal preocupação da administração. Captação de recursos financeiros no mercado por sua vez, foi o item com menor citação pelos entrevistados, porém ao longo das entrevistas quando questionados sobre o assunto, os mesmos, apresentaram suas opiniões declarando que, embora não tenha sido a preocupação inicial dos administradores, as mudanças levaram as empresas à níveis de alta credibilidade com credores, uma vez que demonstram maior profissionalismo. Um trecho de um dos entrevistados retirado da entrevista exemplifica essa situação exposta:

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

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

Tabela 5 - Resultado dos fatores empresariais — Grupo A

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

Fonte: Elaborado pelos autores

Os fatores familiares (Grupo B) foram os fatores menos citados pelos entrevistados. No decorrer das entrevistas, quando apresentado o tópico pelo pesquisador os entrevistados entenderam que essas mudanças se dão naturalmente, e não são consideradas o objetivo principal da administração. O fator da separação de interesses entre empresa e família foi o fator mais citado pelos entrevistados, para eles, esse é fruto da profissionalização das empresas e sempre foi considerado pelos administradores como fundamental para continuidade dos negócios. Um dos entrevistados citou a seguinte frase para ilustrar esse tópico:

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

Tabela 6 - Resultado dos fatores familiares — Grupo B

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

Fonte: elaborado pelos autores

Já em relação aos fatores societários (Grupo C), o mais citado a utilização de recursos da propriedade para questões particulares. Nesse sentido, os entrevistados afirmaram que era comum, no passado, a empresa utilizar recursos próprios para a manutenção dos sócios, porém, com o crescimento da empresa, necessidade de planejamento e reinvestimento, bem como com a existência de pessoas fora do âmbito familiar participando da gestão do negócio, isso foi se reduzindo até chegar em níveis de quase “anulação”, ou seja, os administradores se conscientizaram da necessidade de separação dos interesses, visando primeiramente o crescimento do negócio.

“Nossa maior preocupação foi em distinguir propriedade e sócios, era comum termos esse tipo de conflito, apenas quando se entendeu que a empresa é um órgão independente é que pudemos expandir nossos

planejamentos, antes era comum que apenas o sócio ditasse o ritmo do crescimento e investimentos.”

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

Tabela 7 - Resultado dos fatores societários — Grupo C

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

Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme apresentado nas tabelas de 5 a 7 acima, os fatores mais citados como impulsionadores para a implementação de Governança Corporativa nessas empresas foram os fatores empresariais, seguido de fatores societários e então de fatores familiares. Foi perceptível ao pesquisador a interpretação de que os entrevistados, seja qual fosse a empresa, sempre tratavam a mesma como uma figura totalmente distinta da família, embora todos admitissem que qualquer que fosse a etapa de processo de implementação, os fatores familiares eram analisados cuidadosamente e sempre colocado em discussão com a administração e demais

gestores.

## **Disposição dos administradores em implementar mecanismos de GC**

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

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

Ao longo das entrevistas foram formuladas também algumas questões diretas aos entrevistados. Essas questões tiveram como objetivo não só identificar os principais fatores que levaram as empresas a se estruturarem, como também avaliar os esforços que vem sendo tomados para que isso ocorra. Também foi avaliada a

visão da administração e dos gestores sobre a importância do assunto e sua aplicabilidade para as empresas, as questões foram as seguintes (9 a 12 do questionário semiestruturado):

- No seu entendimento a empresa possui uma estrutura de Governança Corporativa já implantada ou em fase de implantação?
- Você vê como viável e necessário esse tipo de estrutura na empresa?
- Qual é o fator (interno) que você enxerga como impraticável na estrutura atual da empresa, no que diz respeito à implantação de Governança Corporativa?
- Você percebe esforços por parte da administração em melhorar suas atuais estruturas de GC?

Quando feitas essas perguntas, todos os entrevistados, sem exceção, entenderam que as implementações dessas estruturas de Governança Corporativa são fundamentais para a continuidade dos negócios, e veem como viável e necessário que esta seja definida e formalizada, dando assim maior transparência ao processo.

Aos fatores julgados como impraticáveis, foi mencionado, por algumas vezes, a criação de conselhos que não necessitem da participação de algum proprietário, como por exemplo, o Conselho Fiscal. Para eles os administradores e gestores ainda não possuem maturidade necessária para “soltarem da mão do negócio” e ainda percebem interesse dos proprietários em participar de discussões mesmo que sejam em níveis menores de poder.

Isso mostra a visão dos administradores quanto ao negócio, qual foi exposta por 03 entrevistados na seguinte frase: “*Os proprietários entendem que para crescer, o negócio precisa estar sob seus olhares*”. Essa visão tende a diminuir com o passar do tempo, e pode ser considerada natural tendo em vista até mesmo a passagem do bastão para os herdeiros e o crescimento das empresas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança corporativa é um tema muito recente, e que vem ganhando espaço, cada vez maior, no mundo empresarial e acadêmico. Diversos fatores são

apontados como a causa deste fenômeno, dentre eles os escândalos financeiros nos Estados Unidos no início dos anos 2000 e a crise financeira de 2008, onde a ética, a transparência na condução dos negócios e a atuação dos órgãos de governança (principalmente o conselho de administração) foram colocadas em questionamento.

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

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

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

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

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

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

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

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

Ao longo das entrevistas, também foi citada a grande participação de empresas externas como consultoras no desenvolvimento do negócio, o que levou o

pesquisador a expandir sua análise desse assunto. Esse ponto, fez com o que fosse percebido, o interesse da administração em criar futuros conselhos consultivos, conforme rege a literatura, inclusive esse tomou maior destaque e necessidade do que a própria criação do conselho fiscal. O conselho consultivo é um órgão não deliberativo que tem como função assessorar a direção da empresa por meio de sugestões e recomendações, ou seja, ao contrário do conselho de administração, o conselho consultivo não delibera, não vota, não tem caráter legal, ele simplesmente recomenda, sugere. Entretanto, o ganho de experiência para os familiares e funcionários e a oxigenação com novas ideias para a tomada de decisões estratégicas do negócio, são indiscutivelmente os principais benefícios do Conselho Consultivo.

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

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

Os proprietários e administradores dessas empresas ainda possuem a opinião de que para crescer a empresa precisa estar “sob seus olhares”, o que implica em dificuldade de implementação de modernas estruturas de Governança Corporativa. Essa forma de pensar vem mudando a cada período que passa isso é visível n crescimento constante das empresas, suas estruturas de profissionalização e suas decisões já tomadas por grande parte dessas empresas, visando proteger seu patrimônio, preocupações com processos sucessórios, etc.

O tema pesquisado ainda será muito discutido nessas e em outras empresas do setor. Ao que se pôde verificar, empresas com estruturas profissionalizadas,

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

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

HITT, Michael; IRELAND, T. Duane; HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2005.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança corporativa. *Código das melhores práticas*

*de governança corporativa*. 4ª ed. 2009. Disponível em [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br).

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança corporativa. *Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil*. São Paulo: Saint Paul editora, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Uma década de governança: história do IBGC, marcos da governança e lições da experiência. São Paulo: Saint Paul, 2006.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

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

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

PINA, André Pereira Antunes. Governança corporativa em empresas familiares de capital fechado: estudo de caso da empresa Pinamak Soluções em Logística para o segmento de petróleo. 2012.

RAUPP, F. M. BEUREN, Ilse Maria. Caracterização da Pesquisa em Contabilidade. In. BEUREN, Ilse Maria (Org). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*, 2003.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli Da. *Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil*. São Paulo: Saint Paul, 2005. SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; BARROS, L. A. B de C.; FAMÁ, Rubens. Estrutura de governança e desempenho financeiro nas companhias abertas brasileiras: um estudo empírico. *Caderno de pesquisas em Administração*. São Paulo, v.10, n.1, jan/mar. 2003.

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