

## GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE PERNAMBUCO

### *CORPORATE GOVERNANCE IN A FAMILY BUSINESS OF PERNAMBUCO*

José Gilberto de Souza  
[jgilbertosouza@hotmail.com](mailto:jgilbertosouza@hotmail.com)  
 Universidade Federal de Pernambuco

Andresson Fernandes Araujo dos Santos  
[andresson\\_fernandes@hotmail.com](mailto:andresson_fernandes@hotmail.com)  
 Universidade Federal de Pernambuco

Luiz Carlos Miranda  
[mirandaphd@gmail.com](mailto:mirandaphd@gmail.com)  
 Universidade Federal de Pernambuco

Thyago Luiz de Carvalho Tavares  
[tavaresthyago@ig.com.br](mailto:tavaresthyago@ig.com.br)  
 Universidade Federal de Pernambuco

**Resumo:** Este artigo descreve um estudo sobre a implementação da Governança Corporativa numa empresa familiar de capital fechado do estado de PE. O estudo evidencia os motivos que levaram à sua implantação, os benefícios advindos e os aspectos institucionais que foram estimulados pela Governança, utilizando para isso coleta de informações subsidiada com informações constantes no próprio site da empresa e aplicação de questionário, o qual foi respondido pela Gerência de Governança da empresa. A base teórica é composta principalmente de publicações realizadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), artigos e dissertações. O estudo permite concluir que a Governança Corporativa foi difundida e solidificou-se na organização objetivando garantir a sucessão e a perpetuação da organização de forma sustentável, contribuindo para sua longevidade através da disseminação do planejamento estratégico sem perder os valores da família. Observa-se ainda entre os aspectos institucionais estimulados pela Governança as mudanças na cultura da organização, a criação de um conselho de administração e do conselho de família.

**Palavras-Chave:** Governança Corporativa, Empresa Familiar, Sustentabilidade.

**ABSTRACT:** *This article describes a study on the implementation of Corporate Governance in a family business of a private equity located in Pernambuco, a State located in Northeast of Brazil. The study highlights the reasons that led to its implementation, the benefits derived and institutional aspects that were stimulated by the Governance, using for this collection of information subsidized with information contained in the company's own website and a questionnaire, which was answered by Management the company's governance. The theoretical basis consists mainly of publications produced by the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC), articles and dissertations. The study shows that corporate governance was widespread and solidified in the organization aiming to ensure the succession and the perpetuation of sustainably organization, contributing to its longevity through the dissemination of strategic planning without losing family values. It is observed even among the institutional aspects of governance stimulated by changes in the organization's culture, the creation of a board of directors and the family council.*

**Keywords:** *Corporate Governance, Family Business, Sustainability.*

Artigo recebido em: 28/08/2015; Aceito em: 07/10/2015

### 1. INTRODUÇÃO

De acordo com o código das melhores práticas de Governança Corporativa (2009a) os princípios e práticas da boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle. Assim, o uso de práticas de Governança Corporativa dentro do âmbito empresarial deve proporcionar tomadas de decisões que repercutam em um crescimento contínuo da organização.

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2009a) a Governança Corporativa compreende um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, incentivadas e monitoradas, proporcionando que todos os envolvidos tracem objetivos fundamentados pelas boas práticas de Governança Corporativa. Desta forma, a adequação do interesse da organização as boas práticas adotadas conduz a tomadas de decisões que repercutam em agregação de valor e criação de expectativas de longo prazo.

A dinâmica estabelecida pela Governança Corporativa deve ter reflexos em toda a organização, resultando na criação de valor para o acionista e consequentemente na contribuição para perpetuação da mesma (VITOLS e KLUGE, 2011). Tal dinâmica deve compor a elaboração do planejamento estratégico, que segundo Castanheira (2008) após sua elaboração é traçado outro plano de curto prazo com os principais objetivos e metas, o qual deve ser refletido no orçamento.

Observa-se que a Governança Corporativa tem sido amplamente difundida e suas práticas proporcionam ganhos para a organização, porém ainda existem poucos estudos sobre sua implantação em empresas de capital fechado, podendo-se destacar Matesco (2014), IBGC (2014), Pina (2011) e Júnior (2006). Assim levantou-se a seguinte indagação: **Como se deu a implementação da Governança Corporativa numa empresa familiar de capital fechado do estado de Pernambuco?**

Assim, este artigo teve como objetivo geral apresentar um estudo de caso sobre a implementação da Governança Corporativa numa empresa familiar de capital fechado. Tendo como objetivos específicos: evidenciar os objetivos de implementação da Governança Corporativa na organização; descrever os aspectos institucionais estimulados pelo processo de Governança Corporativa e apresentar os principais benefícios e dificuldades gerados pela sua implementação.

De acordo com Silveira (2002) todo estudo sobre Governança Corporativa, se justifica dada sua importância para se obter um bom desempenho e agregar valor para a empresa. Assim, este estudo justifica-se tendo em vista a apresentação da aplicabilidade da Governança Corporativa numa empresa familiar de capital fechado, campo que ainda existem poucas pesquisas.

Além disso, o estudo traz contribuições teóricas importantes acerca das empresas familiares de capital fechado, apontando as principais dificuldades e benefícios trazidos com a implementação da Governança numa empresa familiar de capital fechado, quando se observa que a maior parte das pesquisas realizadas sobre Governança Corporativa é em empresas de capital aberto.

Pina (2011) destaca que conflitos de interesse são um dos grandes problemas encontrados em empresas familiares, e que a implementação da Governança Corporativa faz com que se tenha um maior alinhamento dos interesses, proporcionando ganhos para a organização, além de contribuir para a sua longevidade.

Este artigo está dividido em 5 seções: Introdução, seguido da Revisão da literatura, que possui duas subseções, onde a primeira apresenta alguns conceitos de Governança Corporativa, seus benefícios e desvantagens, assim como é o seu tratamento em empresas familiares e a segunda traz um contexto mais atualizado da Governança mostrando seu envolvimento com a sustentabilidade da organização e com aspectos importantes, sejam ambientais ou sociais. A terceira seção é a metodologia, seguida do desenvolvimento do estudo e por fim a conclusão.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo aborda-se a fundamentação teórica desta pesquisa. Inicialmente, faz-se uma incursão sobre o que é governança corporativa, bem como os benefícios advindos com sua prática. Na sequência é apresentada a relação existente com a sustentabilidade seja ambiental e ou social e sua importância para manter a continuidade da empresa.

### 2.1 Governança Corporativa

A Governança Corporativa pode ser considerada um sistema em que as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as boas práticas entre todos os seus interessados (IBGC, 2009a). Ainda de acordo com o IBGC (2009a) as boas práticas transformam os princípios em recomendações objetivas, alinhando os interesses com o intuito de agregar valor para a empresa e desta forma manter sua continuidade.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) *apud* Pina (2011, p.15) “a governança corporativa é uma relação entre as partes interessadas, utilizada para definir a direção de uma empresa e controlar o seu desempenho”. Desta forma, a Governança vem para auxiliar na definição dos caminhos que a empresa deve seguir e assim agregar valor para a mesma.

Silveira (2002) destaca que a criação de valor para a empresa não significa, criação de valor para o acionista, mas a criação de mecanismos internos e externos que assegurem o retorno sobre o investimento, gerando segurança para quem fornece os recursos. Assim, as tomadas de decisões devem ser calcadas em princípios e indicadores que proporcionem o aumento da confiabilidade e conseqüentemente um maior retorno para o investidor.

De acordo com Pinheiro (2003) *apud* Nishi (2003, p.34) a “governança corporativa nada mais é do que a necessidade do administrador da sociedade ser honesto e realizar negócios em prol da companhia.” Assim, as boas práticas de Governança Corporativa devem estar alicerçadas em princípios que as norteiem e contribuam para o crescimento e continuidade da organização.

Para formalizar suas políticas, as organizações comumente adotam um código de Governança Corporativa ou estabelecem diretrizes. Porém, existem outras organizações que preferem utilizar um conjunto de documentos em vez de um único código (IFC, 2009). Desta forma, as práticas da boa Governança Corporativa dentro da organização, podem ser difundidas de acordo com a necessidade de cada organização e com a política adotada pela mesma.

Conforme expõe o IBGC (2009b, p.13) “A origem das boas práticas de Governança Corporativa está nos seus quatro princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa”.

De acordo com Lubrano e Blume (2005), se por um lado os princípios podem ser os mesmos para todas as empresas, por outro lado, existe uma ampla margem para a utilização da criatividade e inovação na aplicação destes princípios as situações específicas enfrentadas por cada empresa.

Assim, a forma de implementar e obter uma melhor Governança Corporativa pode ser diferente em cada país e em cada empresa, mesmo quando aplicadas no mesmo setor de atividade empresarial é o que afirma a Corporação Financeira Internacional (IFC — International Finance Corporation) (IFC, 2009).

Os motivos e benefícios que se almejam alcançar com a implementação da Governança Corporativa devem ser claros, alinhando-os aos propósitos da empresa para assim impulsionar mudanças de atitudes, as quais devem estar presentes no planejamento estratégico

para que possa ser difundido nas metas e objetivos de curto e longo prazo da organização (IFC, 2009).

## 2.2 Governança Corporativa em Empresas Familiares

“A governança na empresa familiar é um sistema que tem como objetivos a separação da propriedade e da gestão, de modo a permitir a compatibilização dos interesses individuais e coletivos das pessoas envolvidas”, Júnior (2006, p.44). Assim, as práticas de Governança Corporativa através da separação da propriedade e gestão contribuem para perpetuação da organização.

Conforme expõe estudo de caso do IBGC (2011) em comum a todos os casos, a utilização das boas práticas de Governança Corporativa pacifica a relação entre as famílias, dado a existência de conflitos de interesse familiar, ao mesmo tempo em que tranquiliza a família investidora quanto aos negócios empresariais. Desta forma, pode-se observar que tais práticas proporcionam uma maior segurança aos seus investidores, além tornar a administração menos conflitante.

O IBGC (2014) em seu caderno de boas práticas de Governança Corporativa para empresas de capital fechado esclarece que a existência de conflitos relativos a questões sucessórias da gestão e propriedade é uma realidade de muitas empresas, o que pode comprometer os resultados e a sua própria sobrevivência e que as boas práticas de Governança Corporativa ajudam a mitigar tais conflitos através de “regras claras de separação entre gestão e propriedade por um lado, e remuneração do capital e do trabalho por outro”, (IBGC, 2014, p.15).

De acordo com Matesco (2014, p.72):

“A governança é então pensada como uma estrutura capaz de propiciar à empresa, meios para atravessar o período de sucessão como também o de fazê-lo trocando fundamentalmente a filosofia da empresa, passando de uma gestão subjetiva, pessoal, sentimental e paternalista, para uma atuação profissional e objetiva, pautada em critérios objetivos e metas estratégicas de longo prazo.”

Assim, quando se fala de empresas familiares o planejamento da sucessão é uma característica importante para o sistema de Governança Corporativa, tendo em vista oferecer uma expectativa confiável da continuidade dos negócios e ajudar a resolver conflitos sucessórios entre a família, proporcionando uma gestão eficaz baseada em estratégias de longo prazo.

O IFC (2009) apresenta em seu Guia Prático de Governança Corporativa, experiências do círculo de companhias da América Latina e destaca que até certo ponto empresas que possuem controle familiar oferecem certos benefícios, porém apresentam desafios e problemas que ameaçam destruir o valor do acionista e até da própria companhia. Assim, expõe que a adoção das boas práticas de Governança Corporativa leva ao sucesso de longo prazo, além de proporcionar um ambiente de paz entre a família, principalmente para gerações futuras.

Para isso, o Conselho de Administração torna-se um fator importante, visando sempre tomar decisões que busquem o melhor interesse da organização, sem perder o foco dos demais interessados o objeto social e a sustentabilidade da mesma no longo prazo, proporcionando assim geração de valor sustentável para os acionistas e para toda a organização, IBGC (2009a).

O conselho de administração está no centro da Governança Corporativa, é o que expõe o IFC (2009, p.85), já que é o órgão que define as estratégias da empresa, o qual tem como missão “proteger e adicionar valor ao capital da companhia e maximizar o rendimento dos

investimentos para todos os acionistas”, além de evitar conflitos de interesse, equilibrando assim as demandas conflitantes na organização.

Embora não se observe a obrigatoriedade das empresas de capital fechado constituir um Conselho de Administração, Pina (2011) expõe que ele pode criar caminhos para melhoria dos resultados e contribuir para manter a sustentabilidade do negócio. Assim, pode-se dizer que um dos passos iniciais a se dar para implementar a Governança Corporativa na organização é criar uma estrutura organizada.

Pina (2011) destaca a importância de se ter uma estrutura organizada de Governança Corporativa, tendo em vista que essa estrutura, formada pelo Conselho Administrativo, família e Diretoria executiva, é quem vai estabelecer regras e diretrizes na busca de soluções, com o objetivo de proporcionar maior sustentabilidade e visão de longo prazo para a organização.

O IBGC (2009a, p.31) descreve que “o Conselho de Administração deve incorporar e assegurar-se de que a Diretoria também incorpora considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e das operações” e assim, assegurar a viabilidade e longevidade da organização. Desta forma, o plano estratégico deve estar alinhado às boas práticas de Governança e consequentemente aos objetivos e metas de curto e longo prazo, reduzindo os riscos inerentes ao negócio.

Desta forma, um dos papéis do Conselho de Administração é o de zelar pela otimização dos benefícios à organização, buscando condições sustentáveis de desenvolvimento, não apenas no âmbito econômico, mas também ambiental e social.

De acordo com o IBGC (2014) as empresas de controle familiar devem criar também um Conselho de Família, de forma a estabelecer mecanismos que promovam a coordenação e o entendimento da família sobre os negócios da empresa, os quais devem ser compreendidos pelos membros da família.

O IBGC (2014) destaca que o processo de implementação da Governança Corporativa numa empresa familiar, faz parte do seu processo de amadurecimento e da sua necessidade de mudanças que assegurem sua continuidade de forma sustentável, para isso, faz-se necessário que os sócios e administradores estejam comprometidos com os princípios da boa Governança Corporativa.

### **2.2.1 Benefícios e Desvantagens da Aplicação da Governança Corporativa**

De acordo com o estudo de caso do IBGC (2011), a adoção de boas práticas de Governança teve mais relevância quando a empresa alcançou uma maior complexidade, já que muitas vezes os objetivos dos acionistas nem sempre estavam alinhados aos da empresa, mantendo-se barreiras para a demissão de diretores da família ou para o estabelecimento de metas, auditoria e orçamento.

Assim, com a adoção de melhores práticas de Governança Corporativa, torna-se possível um melhor monitoramento e acompanhamento da Gestão para que as decisões sejam conduzidas de maneira mais eficiente na perpetuação da organização, garantindo assim sua longevidade.

É o que expõe McGee (2008) em seu estudo de caso, quando afirma que a Governança Corporativa tem se tornado não apenas no Brasil um tema importante e muitas organizações têm aderido à mesma como forma de obtenção de benefícios. Um dos fatos que se pode observar de acordo com o estudo de McGee (2008) é que estas organizações tem alcançado um maior nível de segurança junto ao investidor dadas as suas práticas e consequentemente maior agregação de valor ao negócio.

A Governança Corporativa se torna necessária em meio a estruturas empresariais cada vez mais complexas, tendo em vista a existência de conflitos de interesses, que podem levar a

organização a tomadas de decisões que beneficiem apenas alguns em detrimento de outros, não contribuindo, desta forma, para longevidade da mesma e conseqüentemente criação e agregação de valor Kimura *et al* (2012).

McGee (2008) destaca que a implementação da Governança Corporativa tende a gerar vantagens competitivas sobre outras empresas. O IFC (2009) faz a mesma afirmação ao expor que as empresas que aderiram a Governança Corporativa apesar das dificuldades e esforços para mudar as atitudes e crenças da organização, criaram um potencial competitivo sobre outras empresas.

O IBGC (2014) destaca que muitas são as motivações para uma empresa de capital fechado aderir as boas práticas de Governança Corporativa, como preservar e otimizar seu valor, obter melhorias de gestão, facilitar o acesso a recursos financeiros e não financeiros, contribuir para longevidade e sustentabilidade, administrar os conflitos de interesse de forma mais efetiva e avaliar de forma permanente o proposito da empresa.

De acordo com o IFC (2009), a implementação da Governança Corporativa na organização proporciona vários ganhos que são refletidos na sua rentabilidade, agregação de valor e liquidez, além de proporcionar redução do custo do capital, o que serve de motivação para empresas que queiram aderir às boas práticas de Governança Corporativa. O IFC (2009) destaca ainda que durante a crise financeira global de 2008 a governança ajudou a manter as graves conseqüências da crise econômica com mais equilíbrio, conforme evidenciado em análises.

Como desvantagem da utilização da Governança Corporativa Jesus e Alberton (2007) expõe que a elaboração de padrões e o aumento do custo acarretado pelo aumento da qualidade dos controles, foram os principais fatores levantados como desvantagens da adoção de práticas de Governança Corporativa. Outro fato abordado pelos autores é o aumento tempo gasto nas tomadas de decisões, tendo em vista a necessidade de se elaborar uma proposta, negociar e aprovar a mesma.

Por outro lado um “sistema de governança corporativa é eficiente quando consegue combinar os diferentes mecanismos internos e externos com objetivo de assegurar decisões no melhor interesse de longo prazo dos acionistas” Silveira (2010) *apud* Pina (2011). Desta forma, pode-se observar que a Governança para ser eficiente e trazer os benefícios esperados para a organização necessita de uma gestão capaz de enxergar tanto o ambiente interno quanto o externo, tratando-os de forma a manter a sustentabilidade econômica da empresa.

De acordo com o IBGC (2009b) os aspectos de curto e longo prazo precisam ser considerados no desenvolvimento da estratégia empresarial, os quais devem se levar em consideração os temas de sustentabilidade, que serão apresentados nesta próxima sessão.

### **2.3 Governança Corporativa e Sustentabilidade**

Ações sociais, de acordo com Milani *et al* (2012), deixaram de ser apenas filantrópicas e estão sendo inseridas nas políticas organizacionais, conceitos estes que vem sendo difundidos no Brasil desde a década de 90 de forma gradual, surgindo a partir de transformações no ambiente e na sociedade, novos conceitos tais como Responsabilidade Corporativa, Sustentabilidade, Gestão Ambiental e Desenvolvimento sustentável.

Desta forma, observa-se que as práticas de Governança devem estar alinhadas a estratégia e a sustentabilidade da empresa. É o que afirma o IBGC (2009b, p.15) “Governança, estratégia e sustentabilidade se tornaram inseparáveis. Não se pode mais planejar estrategicamente sem levar em conta os temas da sustentabilidade”.

Porém, manter o equilíbrio entre ganhos de curto prazo e práticas alinhadas à sustentabilidade, ainda torna-se um desafio, já que pressões, seja por acionistas ou

investidores, para obter ganho no curto prazo muitas vezes coloca em risco decisões fundamentadas em práticas responsáveis IBGC (2009b).

Segundo os estudos apresentados por Lubrano e Blume (2005), aprimorar a Governança tem sido um dos principais aliados para criação de valor para os acionistas no longo prazo. Assim, as boas práticas de Governança pelas organizações proporcionam a criação de cenários mais seguros para o acionista e todos os envolvidos, possibilitando a criação de valor sustentável.

Conforme IBGC (2009a, p.19), um dos princípios que devem ser seguidos é o da Responsabilidade Corporativa, em que “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”. Desta forma, a Governança tem como um dos objetivos zelar pela sustentabilidade da organização, o que está intrínseco aos fatores de ordem social e ambiental, os quais tem repercussão na geração de valor para a empresa.

O desejo de garantir a sobrevivência da organização no longo prazo deve ser uma motivação para a melhoria da Governança, assim os acionistas podem ajudar a manter o sucesso e a sustentabilidade ao se implementar políticas sólidas de boa Governança, visando não necessariamente no longo prazo a abertura do capital, mas a perpetuação da organização (IFC, 2009).

### **3. METODOLOGIA**

O desenvolvimento desta pesquisa se deu numa empresa familiar de capital fechado, sendo a mesma, uma multinacional de grande porte do estado de Pernambuco, a qual por motivos de sigilo decidiu-se deixar em anônimo.

A pesquisa foi realizada através do método de Estudo de Caso único de caráter descritivo e explicativo, visto que se procura expor quais os motivos que levaram a empresa a implementar práticas de Governança Corporativa, descrever os aspectos institucionais estimulados pelos processos de Governança Corporativa e apresentar os principais benefícios e dificuldades gerados por sua implantação.

O estudo pode ser considerado de caráter exploratório (SILVA, 2003), tendo em vista que existem poucas pesquisas sobre a aplicação da Governança em empresas familiares de capital fechado, sendo este uma pesquisa de cunho qualitativo.

Quanto à elaboração e condução desta pesquisa foram realizadas pesquisas principalmente em publicações realizadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e em artigos, dissertações, os quais foram utilizados na verificação dos conhecimentos teóricos para a elaboração do estudo; Para coleta de informações, a pesquisa foi subsidiada através de informações constantes no próprio site da empresa e da aplicação de questionário, contendo 12 perguntas abertas, o qual foi encaminhado por meio eletrônico (e-mail), sendo respondido pela Gerente de Governança Corporativa da empresa, a qual também é membro do Conselho Administrativo da organização. Sendo coletadas

A pesquisa consistiu em evidenciar quais foram os objetivos almejados com a implantação da Governança Corporativa na empresa, descrever os aspectos institucionais que foram estimulados pela Governança Corporativa, além de apresentar quais foram os principais benefícios alcançados com sua implantação.

Com relação às limitações do estudo, no tocante a base teórica verifica-se que ainda que se faz necessário ampliar as discussões sobre as empresas familiares brasileiras, tendo em vista que são mais comuns publicações que remetem a empresas de capital aberto.

Outra limitação diz respeito à abrangência, uma vez que a pesquisa foi realizada envolvendo apenas uma empresa do estado de Pernambuco, não incluindo as bases de atuação de outras empresas e de outros estados do território brasileiro.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A Governança Corporativa iniciou-se na empresa em estudo por volta do ano de 1995, quando a 2ª geração da família decidiu que seus filhos, ou seja, a 3ª geração, não deveria ingressar na Gestão da empresa e sim seguir seus caminhos profissionais de forma independente. Assim, se tinha o objetivo de oferecer uma expectativa confiável da continuidade dos negócios, preocupando-se com a criação de um sistema pelo qual a organização pudesse ser gerida e direcionada a obter ganhos alicerçados em políticas que proporcionassem um crescimento sustentável da mesma.

A constante evolução e aprimoramento da Governança Corporativa é uma das metas da organização, a qual tem ciência de que tal evolução e aprimoramento necessitam de empenho e dedicação, para que no longo prazo possa se ter um forte sistema de Governança para atender o objetivo pela qual a mesma foi criada.

Segundo a gerência de Governança da empresa a preocupação dos fundadores e da 2ª geração da família foi sempre garantir a perpetuação sustentável da empresa, a qual destaca que para alcançar esse objetivo um sistema robusto de Governança é essencial.

Com o intuito de manter a sustentabilidade, social e ambiental a empresa criou diversos projetos sociais, além de apoiar outros. No tocante a sustentabilidade ambiental, a mesma é certificada com a ISO 14000, que atesta a responsabilidade ambiental no desenvolvimento das atividades da organização, além de contar com a certificação da ISO 14001, a qual reflete os esforços por processos sustentáveis de desenvolvimento, buscando-se a conscientização da comunidade e de todos os colaboradores através de projetos ambientais.

A estrutura de Governança da empresa em estudo passou a ser mais estruturada a partir de 2010, quando foi contratada uma Consultoria especializada e renomada no Brasil e também pelo que preconiza o IBGC. Assim, observa-se que, muitas vezes a necessidade de um especialista para implementar a Governança, faz-se necessário.

De acordo com os dados coletados a principal dificuldade encontrada para a implantação da Governança foi a adaptação do correto funcionamento dos órgãos do sistema de Governança da empresa, principalmente devido à forte cultura anterior, mais voltada para a Gestão da empresa. Desta forma, a cultura enraizada e perpetuada pela empresa, antes da sua implantação foi sendo modificada e reestruturada aos poucos.

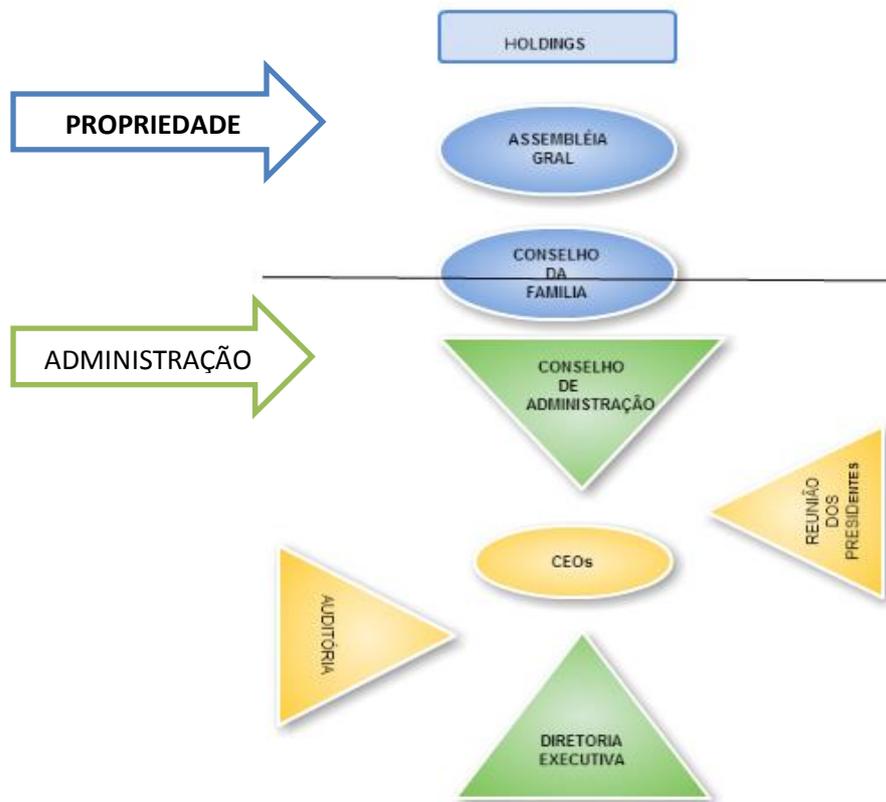
Atualmente os principais clientes internos que a Governança atende são os próprios acionistas, familiares e gestores, participando ativamente do planejamento estratégico da organização. A Governança possui como clientes externos os financiadores de recursos, tais como as instituições financeiras e de fomento.

Os principais fornecedores de informações para a Governança Corporativa da empresa são os gestores da empresa, consultorias diversas e empresas de auditoria, necessários para fornecer relatórios e informações, sendo os principais, os relatórios de atualizações da gestão, com informações financeiras, de vendas e industriais, além de demonstrações financeiras auditadas.

Todo o processo de planejamento estratégico e orçamentário é realizado tendo as premissas validadas pela Governança, sendo o mesmo difundido nos objetivos e metas de curto prazo, assim, existem confrontação e prestação de contas do realizado versus as metas previamente aprovadas no orçamento da empresa.

A Governança Corporativa da empresa segue o esquema abaixo, o qual foi retirado do site da empresa e adaptado pelo autor.

**Figura 1: Sistema de Governança Corporativa**



Fonte: Site da empresa, adaptado pelo autor.

Assim observa-se que a empresa possui um Conselho de Administração a qual determina as diretrizes a serem seguidas pelos presidentes executivos, demonstrando-se dessa forma a eficiência da Governança na empresa.

Além de um Conselho de Administração formado por Presidente do Conselho, Vice Presidente do Conselho, 2 Presidentes Executivos, 5 Conselheiros Acionistas e 1 Conselheiro Externo a empresa conta com um Comitê de Governança Corporativa que tem como principal preocupação a manutenção dos pontos já inseridos no sistema interno da Governança e também com sua contínua evolução, o qual é formado por 5 membros, tanto familiares quanto não familiares.

A organização conta também com o conselho de família, o qual existe principalmente com o objetivo de facilitar a comunicação entre os familiares e assim evitar conflitos de interesse, além de ser responsável pelo planejamento sucessório da empresa e preservar os valores familiares com o objetivo de manter sua longevidade.

De acordo com a gerência de Governança, existe uma preocupação acentuada em aplicar os princípios definidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Social, os quais são refletidos em seu planejamento e gestão.

Entre os principais ganhos que a organização alcançou, após sua implantação pode-se destacar o Acordo de Acionistas, o qual fortaleceu os laços da 3ª geração com a empresa e a

profissionalização da empresa, sendo em 2004 promovido o primeiro não acionista a cargo de diretor.

Atualmente os principais desafios da Governança Corporativa na empresa é fortalecer o seu próprio sistema de Governança, de tal modo que possibilite a perpetuação da empresa de forma sustentável e também garantir que os valores da família sejam preservados e passados de geração em geração.

## 5. CONCLUSÃO

Este artigo buscou apresentar um estudo de caso sobre como se deu a implementação da Governança Corporativa numa empresa familiar de capital fechado, buscando-se evidenciar os objetivos de sua implantação na organização, descrever os aspectos institucionais estimulados pelo processo de Governança Corporativa e apresentar os principais benefícios gerados pela sua implementação.

Observou-se através do estudo de caso que o processo de implementação de Governança Corporativa numa empresa de estrutura familiar, não se dá em um curto espaço de tempo, mas demanda tempo e dedicação de todos os envolvidos para que a mesma possa chegar a um patamar mais elevado de Governança, inclusive o auxílio de uma consultoria especializada, a qual foi fundamental para sua solidificação.

O planejamento sucessório da empresa e a redução de conflitos existentes entre a família é um dos principais benefícios destacados por Pina (2011) ao se implantar a Governança Corporativa na empresa. Observou-se com o estudo que o principal objetivo ao se implantar a Governança foi ter um planejamento sucessório, para que os valores da família fossem preservados e oferecer uma expectativa confiável da continuidade dos negócios, tendo em vista, que não mais seriam a próxima geração os responsáveis pelo gerenciamento da organização.

Dentre os principais aspectos estimulados pela Governança, está a criação do Conselho de Administração IFC (2009) que é quem define as estratégias da empresa, o qual tem como missão, maximizar o retorno sobre os investimentos do acionista. Assim, observa-se que a criação do Conselho de Administração e do Conselho de Família, foram alguns dos aspectos institucionais que foram estimulados pelo sistema de Governança Corporativa da empresa, os quais são fundamentais para se manter uma política de desenvolvimento sustentável da organização.

As boas práticas de Governança Corporativa, como se pode observar é um grande aliado para criação de valor sustentável na empresa, tendo em vista, estimular políticas fundamentadas em práticas de desenvolvimento sustentável da organização (LUBRANO E BLUME, 2005). É o que se observa na empresa em estudo, a qual tem buscado não apenas práticas internas de sustentabilidade, mas também a conscientização dos funcionários e da comunidade quanto ao tema, buscando a perpetuação da organização de forma sustentável.

Assim, a Governança, estratégia e sustentabilidade devem caminhar rumo a um mesmo objetivo (IBGC, 2009), que é manter o desenvolvimento sustentável da organização, assegurando sua longevidade, através da disseminação do planejamento estratégico nas metas e objetivos de curto e longo prazo e assim contribuir para a geração de valor.

O estudo permite concluir que o processo de Governança tem papel importante no desenvolvimento sustentável das organizações, independentemente delas serem de capital aberto ou fechado. Em empresas familiares elas podem contribuir para sua longevidade, através da disseminação do planejamento estratégico sem perder os valores da família.

## REFERÊNCIAS

**CASTANHEIRA, D.R.F.; O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial em indústrias farmacêuticas de médio porte.** 2008. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós – Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo: 2008. Disponível em: < [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/.../Mestrado\\_Dariane.pdf](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/.../Mestrado_Dariane.pdf)>. Acesso em 10/10/2014.

**IBGC; A Prática da Sustentabilidade: Desafios vividos por agentes da Governança Corporativa/ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.** coordenação: Cibele de Macedo Salviatto e Carlos Eduardo Lessa Brandão. São Paulo, SP: IBGC, 2009b (Série Experiências em Governança Corporativa 1). Disponível em: < [http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/1\\_Pratica\\_da\\_Sustentabilidade.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/1_Pratica_da_Sustentabilidade.pdf)>. Acesso em 08/10/2014.

**IBGC; Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechado.** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2014. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos\\_Site/Caderno\\_12.PDF](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/Caderno_12.PDF)>. Acesso em 25/10/2015.

**IBGC; Casos de Empresas Familiares Não Listadas: experiências na aplicação de práticas de Governança.** / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2011. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Estudos\\_Casos\\_4.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Estudos_Casos_4.pdf)>. Acesso em 02/11/2014

**IBGC; Casos Práticos em Planejamento de Sucessão, Avaliação e Remuneração.** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2014a. Disponível em:<[http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/05\\_IBGC\\_Caderno\\_Estudos\\_de\\_Casos\\_2014.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/05_IBGC_Caderno_Estudos_de_Casos_2014.pdf)> . Acesso em 25/10/2014.

**IBGC; Código das melhores práticas de governança corporativa.** 4.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2009a. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo\\_julho\\_2010\\_a4.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo_julho_2010_a4.pdf)>. Acesso em 08/10/2014.

**IFC; Guia Prático de Governança Corporativa: Experiências do Círculo de Companhias da América Latina.** Pennsylvania Ave: 2009. Disponível em: < [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/577e088048a7e3d19a47df6060ad5911/Guide\\_Portuguese.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=577e088048a7e3d19a47df6060ad5911](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/577e088048a7e3d19a47df6060ad5911/Guide_Portuguese.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=577e088048a7e3d19a47df6060ad5911)>. Acesso em 20/10/2014.

**JESUS, S.M. e ALBERTON, L.; O Processo de Implementação da Governança Corporativa nas Empresas de Capital Aberto: Um Estudo com Ênfase na Auditoria.** 2007. Revista Contemporânea de Contabilidade, ano 04, v.1, n°8, Jan/Jun, 2007, p. 67-84. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/viewFile/5049/4643>>. Acesso em 03/11/2014.

JÚNIOR, A. L. M. **Estratégias de Governança na Empresa Familiar – Modelo Para Redução de Conflitos Familiares e perpetuação da Empresa.** São Paulo. 2006. 120 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/>>. Acesso em 25/10/2015.

KIMURA, H.; KAYO, E. K.; PEREIRA, L. C. J e KERR, R. B.; **Estudo da influência da governança corporativa e do ambiente institucional dos países na lucratividade das empresas.** 2012. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 9(2): 101-115, abril/junho 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/7375>>. Acesso em 10/11/2014.

KLUGE, N. e VITOLS, S.; **The Sustainable Company: a new approach to corporate governance.** Brussels, 2011. Disponível em: <[http://www.social-europe.eu/wp-content/uploads/2012/04/The\\_Sustainable\\_Company.pdf](http://www.social-europe.eu/wp-content/uploads/2012/04/The_Sustainable_Company.pdf)>. Acess 05/11/2014.

LUBRANO, M. e BLUME, D.; **Case Studies of Good Corporate Governance Practices.** Disponível em: <[http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2005/12/19/000090341\\_20051219151712/Rendered/PDF/346700Case1Studies0Corporate0governance.pdf](http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/WDSP/IB/2005/12/19/000090341_20051219151712/Rendered/PDF/346700Case1Studies0Corporate0governance.pdf)>. Acesso em 05/11/2014.

MATESCO, K. **A Problemática da Sucessão em Empresas Familiares e a Instrumentalização da Governança Corporativa: Um Estudo de Caso.** Rio de Janeiro. 2014. 81 f. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, 2014. Disponível em:<[http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12275/dissertacao\\_mex\\_verseao\\_final\\_completa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12275/dissertacao_mex_verseao_final_completa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em 25/10/2015.

MCGEE, R.W.; **Corporate Governance in Asia: Eight case studies.** 2008. Florida International University, 11200 SW 8th Street, Miami, FL 33199. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1081954](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1081954)>. Acesso em 05/11/2014.

MILANI, B.; RIGHI, M.B.; CERETTA, P.S. e DIAS, V.V.; **Práticas de sustentabilidade, governança corporativa e responsabilidade social afetam o risco e o retorno dos investimentos?.** 2012. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 5, Edição Especial, p. 667-682, DEZ. 2012. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/6946>>. Acesso em: 20/10/2014.

NISHI, L. F.; **Adesão aos níveis de governança corporativa da Bovespa: um estudo de evento.** 2003. 119 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós – Graduação em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84864/202034.pdf?sequence=1>>. Acesso em 18/10/2014.

PINA, A. P. A.; **Governança corporativa em empresas familiares de capital fechado: estudo de caso da empresa Pinamak Soluções em Logística para o segmento de petróleo.** Rio de Janeiro: 2011. 111 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9145/Dissertacao%20Andre%20Pina%20-%20final%20apos%20defesa.pdf?sequence=1>>. Acesso em 25/10/2014.

**SILVA, A. C. R.; Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: Orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses.** – São Paulo: Atlas, 2003.

**SILVEIRA, A. D. M. Governança Corporativa, desempenho e valor nas empresas no Brasil.** São Paulo. 2002. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/>>. Acesso em 03/11/2014.