

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: ESTUDO DOS 8 PS NO SETOR DE VESTUÁRIO DA CIDADE GAÚCHA DE SANTO AUGUSTO¹

CORPORATE GOVERNANCE IN FAMILY BUSINESS: STUDY OF 8 PS IN THE CLOTHING INDUSTRY OF THE CITY GAÚCHA DE SANTO AUGUSTO

Liane Beatriz Rotili², Paulo Ricardo Tolotti³, Daniel Knebel Baggio⁴

¹ Estudo realizado no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional PPGDES - UNIJUI

² Mestranda em Desenvolvimento Regional PPGDES-UNIJUI. Bolsista Prosup/Capes.
liane.rotili@hotmail.com

³ Mestrando em Desenvolvimento Regional PPGDES-UNIJUI. Especialista em Logística e Comércio Exterior pauloricardo.tolotti@gmail.com

⁴ Docente Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Regional PPGDES - UNIJUI.
danibaggio@gmail.com

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar a governança corporativa de uma empresa familiar do setor de vestuário na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, utilizando como modelo de pesquisa a teoria dos 8 Ps, desenvolvida por Rossetti (2011a). Quanto ao percurso metodológico, se estabeleceu em dois momentos, sendo o primeiro, entrevista com o gestor e, um segundo momento, aplicação de questionário fechado com escala Likert de dez pontos ao mesmo. O instrumento de pesquisa engloba oito dimensões críticas em governança corporativa: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade. Os resultados encontrados sugerem que propriedade (8,0), princípios (7,4), propósitos (7,8), poder (9,0) e perpetuidade (8,4) apresentam situações desejáveis, acima da média geral (6,7), demonstrando coesão societária, transmissão a sucessores, legados, disseminação das crenças e valores, código de conduta, alinhamentos: visão, projetos e expectativas, legitimidade, liderança visível, aceita e admirada, crescimento: história e perspectivas e propensão à inovação. Já papéis (6,3), práticas (2,6) e pessoas (5,2) apresentam situações críticas, com falta de criação de fóruns com missões distintas, segregação de funções, canais formais de comunicação, meritocracia, regras formalmente estabelecidas e avaliações sistematizadas. A governança corporativa familiar é uma temática atual e de grande relevância para as organizações e pesquisas empíricas auxiliam a formação de teoria sobre este tema.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the corporate governance of a family-owned apparel company in the northwestern region of the state of Rio Grande do Sul, using as a research model the 8 Ps

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

theory, developed by Rossetti (2011a). As for the methodological course, it was established in two moments, the first one, interview with the manager and, secondly, the application of a closed questionnaire with a ten-point Likert scale. The research instrument encompasses eight critical dimensions of corporate governance: ownership, principles, purposes, roles, power, practices, people, and perpetuity. The results found suggest that properties (8,0), principles (7,4), purposes (7,8), power (9,0) and perpetuity (8,4) present desirable situations above the general average (6,7), demonstrating corporate cohesion, transmission to successors, legacies, dissemination of beliefs and values, code of conduct, alignments: vision, projects and expectations, legitimacy, visible leadership, accepted and admired, growth: history and perspectives and propensity for innovation. In addition, roles (6.3), practices (2.6) and people (5,2) present critical situations, with the lack of creation of forums with different missions, segregation of functions, formal channels of communication, meritocracy, formally established rules and systematic evaluations. Family corporate governance is a current topic and of great relevance for organizations and empirical researches help to form theory on this topic.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Empresa Familiar, 8 Ps.

Keywords: Corporate governance. Family Business, 8 Ps.

1 INTRODUÇÃO

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define a governança familiar de forma distinta à estrutura, sendo um sistema no qual a família desenvolve suas atividades e relações empresariais, baseada em sua "identidade no estabelecimento de regras, acordos e papéis" (IBGC, 2016, p. 12). Em termos práticos, a governança familiar acontece por meio de estruturas e processos formais com o objetivo de obter informações mais seguras, e qualificar a tomada de decisões, auxiliando na mitigação ou eliminação de conflitos de interesse, consumando em superação dos desafios e longevidade dos negócios. Não é necessário ser uma grande empresa para praticar a governança familiar, ainda segundo o IBGC (2016), as empresas familiares de qualquer porte, maturidade ou área de atuação só têm a se beneficiar com a sua implantação.

Quanto a empresa familiar, ela se caracteriza pela sucessão do poder de decisão de maneira hereditária, de uma ou mais famílias (OLIVEIRA, 1999). De modo implícito, a expressão familiar envolve dois ou mais membros de uma família na vida da empresa, seja no papel de proprietário ou gestor (GRZYBOVSKI; LIMA, 2004; PECANHA; OLIVEIRA, 2015).

Rossetti (2011a) desenvolveu um modelo de instrumento de pesquisa, que engloba oito dimensões críticas em governança corporativa, considerados os mais recorrentes em seus estudos, descritos como 8 Ps: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas, e perpetuidade. "Estas oito dimensões podem sintetizar o ambiente, o sistema, os pontos fortes, as fragilidades e as situações críticas — enfim, os "hiatos" de boas práticas de governança corporativa —

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

independentemente da tipologia das empresas” (ROSSETTI, 2011b). Por tipologia, o mesmo autor, caracteriza as empresas em privadas ou estatais, abertas ou fechadas, familiares ou de estrutura societária consorciada não familiar, sociedades anônimas ou limitadas.

Diante do exposto, o presente artigo tem como objetivo analisar a governança corporativa de uma empresa familiar do setor de vestuário, utilizando como modelo de pesquisa a teoria dos 8 Ps, desenvolvida por Rossetti (2011a). Para tanto, o artigo se estabelece em quatro partes, inicialmente será apresentado uma revisão bibliográfica sobre governança, empresas familiares e governança em empresas familiares, na sequência será apresentada a metodologia, a análise dos resultados e por fim as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GOVERNANÇA

As definições sobre governança corporativa, de forma geral, a descrevem como um conjunto de princípios e práticas que procuram minimizar os potenciais conflitos de interesses entre os diferentes *stakeholders*, com isso reduzindo o custo de capital, maximizando o valor da empresa e o retorno aos acionistas (SILVA, 2006).

Segundo Ribeiro Neto (2002), o sistema de governança corporativa obteve grande avanço a partir da publicação dos princípios de governança da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), em 1999, fornecendo sugestões e orientando, tanto para bolsa de valores, investidores, e também para organizações em seus processos de governança corporativa. Tais princípios se congregam em áreas de direitos dos acionistas, tratamento equânime aos acionistas, estabelecimento do papel das partes interessadas, divulgação e transparência, e responsabilidade do conselho.

Também em 1999 no Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), estabeleceu o primeiro código de governança brasileiro, fornecendo fundamentos para a efetiva aplicação de boas práticas de governança corporativa (IBGC, 2004). Sendo que a governança corporativa ganhou força no Brasil depois de 2001, quando ocorreu maior comprometimento com a relação a transparência de informações, a ética, proteção aos acionistas minoritários e credores (MACHADO; BIANCHI; SILVEIRA, 2009).

Se tratando de empresas familiares brasileiras, é possível observar um aumento gradativo em direção a profissionalização da gestão, tanto em pequenas e médias empresas, nesse gênero de organização a informalidade de processos e sobreposições entre propriedade e liderança sempre foram problemas graves de governança (CARRIERI; SARAIVA; GRZYBOVSKI, 2008; BORNHOLDT, 2005). Levando em consideração que o governo da empresa familiar vai além dos sistemas “família”, “sociedade” e “empresa” e todas as suas dimensões financeiras, jurídicas e afetivas têm

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

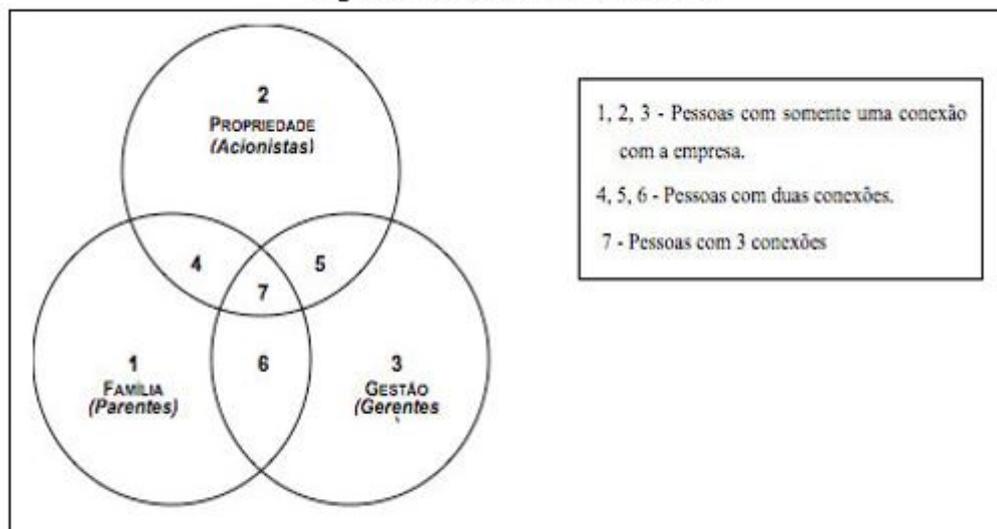
suas particularidades (BORNHOLDT, 2005).

2.2 EMPRESAS FAMILIARES

O conceito de empresa familiar não é unânime apesar dos avanços teóricos sobre a temática, mas, se parte do pressuposto que dois ou mais membros da família influenciam na direção do negócio, na organização, por meio de exercício de vínculos de parentesco, funções de gerenciamento ou direitos habilitados (TAGIURI; DAVIS, 1996).

Segundo Tagiuri e Davis (1996) os membros de empresas familiares podem ter três papéis simultâneos: membro da família, proprietário e gestor. Gersick et al. (1997) acrescenta que a propriedade, a gestão e a família constituem subsistemas independentes, porém, sobrepostos (figura 1).

Figura 1 – Modelo dos três círculos



Fonte: Adaptado Gersick et al. (1997)

Ao assumir práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, a empresa familiar entra em um processo de profissionalização, ocorrendo uma mudança em suas estruturas de poder, pois, profissionalizar, significa haver critérios para a escolha do administrador do negócio (BERNHOEFT, 1989; 2003; PECANHA; OLIVEIRA, 2015). Ao encontro da profissionalização da empresa familiar, surge a governança corporativa.

2.3 GOVERNANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2016, p. 12), a governança familiar

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

não é definida como uma estrutura, mas sim como um sistema.

O sistema pelo qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais, com base em sua identidade (valores familiares, propósito, princípios e missão) e no estabelecimento de regras, acordos e papéis. A governança familiar acontece, na prática, por meio de estruturas e processos formais. Seu objetivo é obter informações mais seguras e mais qualidade na tomada de decisões, auxiliar na mitigação ou eliminação de conflitos de interesse, superar desafios e propiciar a longevidade dos negócios. Não é preciso ser grande para praticar a governança familiar.

Com intuito de estudar a governança em empresas familiares, Rossetti (2011a; 2011b) propõe oito dimensões, ou seja, 8 Ps: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade (figura 2).

Figura 2 - Os "8 Ps" da governança em empresas familiares suas questões relevantes

Propriedade	Coesão societária; acordo de acionistas; transmissão a sucessores; blindagem de riscos societários.
Princípios	Legados; disseminação das crenças e valores; código de conduta.
Propósitos	Alinhamentos: visão, projetos e expectativas; direcionadores condensados; plano estratégico.
Papéis	Clareza na diferenciação; criação de fóruns com missões distintas; segregação de funções; canais formais de comunicação.
Poder	Legitimidade; liderança visível, aceita e admirada; estrutura: ausência de acomodações; sustentação por resultados.
Pessoas	Meritocracia; clima organizacional; sucessores-herdeiros: preparação e interação com administradores; gestão estratégica.
Práticas	Adequação às universalmente recomendadas; regras formalmente estabelecidas; funcionalidade dos sistemas e processos; avaliações sistematizadas.
Perpetuidade	Ciclo de vida dos negócios; crescimento: história e perspectivas; propensão à inovação, nos negócios e na gestão; criação de valor e gestão de resultados.

Fonte: Rossetti (2011b, p. 88-89)

Rossetti (2011a; 2011b, p. 901) afirma que “a listagem e o conteúdo das questões centrais de governança em cada um desses "8 Ps" não são iguais” em todas as categorias de empresas, variando em função do estágio de seu desenvolvimento e da dimensão de seus negócios.

No entanto, a metodologia "8 Ps" possui aspectos relevantes de governança em cada uma de suas dimensões, apurados desde 2006. “Eles sintetizam aspectos cruciais, desdobráveis em conjuntos de questões que são objeto de avaliações sistematizadas”. A maior parte das questões é comum às diferentes categorias de empresas, podendo exigir algumas customizações, “decorrentes do momento vivido pelas empresas, do estágio de seu desenvolvimento em diferentes campos, de suas particularidades culturais, societárias, de estruturação de negócios ou de sistemas de administração” (ROSSETTI, 2011a; 2011b, p. 901).

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A presente pesquisa consiste em uma pesquisa teórica articulando conceitos e sistematizando a produção de uma área do conhecimento, de abordagem qualitativa-descritiva (GIL, 2002; VERGARA, 2009), na qual os dados foram adquiridos por meio de contato pessoal com o gestor responsável pela área do estudo. Nesta pesquisa foram considerados artigos, relatos e documentos relacionando com a temática governança corporativa, tendo como objetivo avaliar a estrutura de governança de uma empresa do setor de vestuário do noroeste do estado do Rio Grande do Sul.

Caracteriza-se como um estudo de caso único, uma investigação profunda de um fenômeno dentro de seu contexto, o que não permite generalização para o universo (YIN, 2001). A unidade de análise da pesquisa foi uma loja do varejo, localizada na região noroeste dos estados do Rio Grande do Sul, gerenciada pela segunda geração.

Adotou-se o procedimento de entrevista pessoal, utilizando-se de um roteiro semiestruturado para a coleta de dados, onde cada questão estava relacionada com a metodologia desenvolvida por Rossetti (2011a), sendo analisadas as oito dimensões críticas em governança corporativa, ou 8 Ps: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade.

4 CASO DE UMA EMPRESA GAÚCHA DO SETOR DE VESTUÁRIO

O presente estudo foi realizado em uma empresa, doravante denominada Empresa Y, estabelecida a 43 anos na cidade gaúcha de Santo Augusto. A mesma atua no setor varejista de confecções, calçados, cama, mesa e banho e acessórios, sendo de pequeno porte e caracterizada por ser uma empresa referência neste setor na região Noroeste, e consolidada no mercado municipal e regional.

A empresa desta pesquisa é familiar, e a administração atual do negócio se encontra na segunda geração, tendo a sucessão como um fato já ocorrido dentro da organização, contando com o auxílio do fundador da empresa. Os proprietários são os administradores de todos os setores da empresa, salientando que todas as decisões são estabelecidas pela família informalmente, tendo o ambiente de trabalho congregado com o ambiente familiar.

De acordo com a metodologia desenvolvida por Rossetti (2011a), utilizada na pesquisa, serão analisadas as oito dimensões críticas em governança corporativa, ou 8 Ps: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas, e perpetuidade.

O quadro 1 traz os resultados da avaliação sobre sete questões fundamentais relacionadas à propriedade. A média ponderada das avaliações foi desta dimensão foi de 8,0, acima da média geral de 6,7. As questões com maior distanciamento em relação às situações desejáveis

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

relacionaram-se e as reuniões periódicas dos proprietários (6,0), aos mecanismos legais, quanto a fatores de riscos para a estrutura societária (7,0), e a formalização dos acordos dos proprietários (7,0).

Quadro 1 – Propriedades

1. Propriedades												
Situações Críticas	Média	Escala										Situações Desejáveis
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Estrutura societária sob alta tensão, proprietários com propensão a saída do negócio.	9,0											Estrutura societária estável, mas aberta a projetos de reestruturação (como fusões e aquisições) que promovam crescimento, competitividade e perpetuidade.
Falta de coesão entre os proprietários. Fortes divergências sobre projetos de alto impacto. Desentendimentos crescentes e mal resolvidos.	9,0											Forte coesão entre os proprietários, quanto a projetos de alto impacto. Relações respeitadas e pautadas pela racionalidade.
Perspectivas de maiores desalinhamentos entre os sucessores, comparativamente aos que se observa nos atuais controladores.	8,0											Sinais de convivência harmônica e de bom alinhamento entre os sucessores dos atuais controladores.
Falta preocupante de preparação entre os sucessores para integrarem a administração.	10,0											Sucessores bem preparados e motivados para integrarem a administração.
Acordo de proprietários não formalizado. Razão essencial: conflitos e divergências sobre questões fundamentais.	7,0											Acordo de proprietários formalizado. Questões cruciais condensadas e efetivamente praticadas.
Reuniões de proprietários realizadas apenas por obrigação legal: pautas mínimas, documentação e informações insuficientes.	7,0											Reuniões de proprietários regulares, com agendas relevantes, documentação e informações disponibilizadas previamente.
Não a blindagem quanto a fatores críticos de riscos para a estrutura societária, que possam impactar a empresa.	6,0											A empresa está blindada por mecanismos legais, quanto a fatores de riscos para a estrutura societária.
Média ponderada: 8,0												

Fonte: Dados da pesquisa

Os níveis mais altos de coesão foram observados no preparo e motivação dos sucessores para integrarem a administração (10,0), na estrutura societária estável, mas aberta a projetos de reestruturação (9,0), e a forte coesão entre os proprietários, quanto a projetos de alto impacto (9,0). As duas avaliações mais pontuadas neste bloco são justificadas por projetos que promovam maior crescimento e competitividade, alinhados a objetivos de perpetuidade.

Segundo Rossetti (2011^a, p. 92), embora avaliadas como estáveis, as estruturas dos proprietários, em “boa parte das empresas avaliadas não são suportadas por acordos de acionistas formalizados. Alinhamentos e consensos não escritos geralmente substituem processos formais que os registrem”.

Algumas características são encontradas nesta empresa familiar, confirmando os estudos de Rossetti (2011^a), como a preservação do nome da família, as palavras empenhadas são

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

efetivamente praticadas, são cumpridos rigorosamente os compromissos assumidos, independentemente de custos envolvidos, e são procrastinados ao máximo os processos formais.

Na dimensão de Princípios a média encontrada de 7,4, com desvio padrão de 0,5 demonstra equilíbrio entre as variáveis pesquisadas (quadro 2). Os valores alinhados na alta administração, constitui um visível legado do fundador, se seguido pelas gerações sucessoras. Neste sentido, a empresa possui um código de conduta informal, que incorpora os valores herdados e é efetivamente praticado, sendo os mesmos disseminados ao quadro internos e objetos de permanente vigilância.

Quadro 2- Princípios

2. Princípios	Situações Críticas	Escala										Situações Desejáveis		
		Média	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10	
	Valores e princípios divergentes na alta administração.	8,0												Valores fortemente alinhados na alta administração.
	Ausência de legados: empresa “despersonalizada”. Não são visíveis crenças e valores herdados dos fundadores.	8,0												Legado visível dos fundadores, historicamente seguidos pelas gerações sucessoras.
	Não há um código de conduta escrito, nem se observam iniciativas com este objetivo.	7,0												A empresa possui um código de conduta, que incorpora os valores herdados, foi elaborado com ampla participação, aprovado pela alta administração e é efetivamente praticado.
	Baixa ênfase na disseminação dos valores e princípios que regem os negócios e a gestão da empresa.	7,0												Os princípios e valores definidos no código de conduta são amplamente disseminados aos quadros internos e objetos de permanente vigilância.
	Transgressões constantes a valores corporativos fundamentais. Ocorrências passam sob “vista grossa”.	7,0												Raras transgressões, ocorrências são apuradas com critérios preestabelecidos e exemplarmente corrigidos.
Média ponderada: 7,4														

Fonte: dados da pesquisa

Conforme Rossetti (2011a, p. 93), “o quadro de valores e princípios foi avaliado como um dos mais importantes ativos intangíveis” e “os legados dos fundadores, presentes ou não, transmitem-se de geração a geração e transparece o zelo com que são cultivados”. Esses valores incluem princípios morais, como integridade, honestidade e união familiar.

A administração da empresa periodicamente emite relatórios estratégicos para gestão, estabelecendo a elaboração do plano estratégico informal, revisitados e readequados sempre que considerar pertinente. Os propósitos orientadores, missão e visão, atrelados a coesão entre os membros da administração, é uma questão de alta relevância para a perpetuidade da empresa. São baixos os hiatos percebidos em relação a estes pontos cruciais (7,8). Os rumos da empresa são permanentemente alinhados às mudanças e tendências no ambiente de negócios

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

(quadro 3).

Quadro 3- Propósitos

3. Propósitos		Escala										Situações Desejáveis
Situações Críticas	Média	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Não há direcionadores formalmente definidos pela administração para os negócios e a gestão.	6,0	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	A administração emite anualmente direcionadores estratégicos para os negócios e a gestão, antecedendo a elaboração do plano estratégico. Sob mudanças impactantes no ambiente de negócios, os direcionadores são revisitados e readequados.
Não há um plano estratégico formalmente definido, a cultura dominante é a de guiar os negócios e a gestão por processos intuitivos, oportunistas e ao "sabor das circunstâncias".	7,0	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	A empresa possui plano estratégico formalmente definido, para horizonte plurianual. E o documento que orienta o desenvolvimento dos negócios, as políticas corporativas, <i>business plan</i> , e o planejamento orçamentário anual.
Os rumos da empresa têm se mostrado desconectados da evolução do ambiente de negócios em que ela opera.	9,0	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Os rumos da empresa são permanentemente alinhados às mudanças e tendências no ambiente de negócios.
Observa-se na administração desalinhamentos em torno de questões de alta relevância, fundamentais para a perpetuidade da empresa.	9,0	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	A administração é bem alinhada sobre questões de alta relevância e focada nas que possam pôr em risco a perpetuidade da empresa.
Média ponderada: 7,7												

Fonte: dados da pesquisa

Quadro 4 – Papéis

4. Papéis		Escala										Situações Desejáveis
Situações Críticas	Média	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
As questões familiares e empresariais são constantemente misturadas.	3,0	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	As questões familiares e empresariais são tratadas em diferentes fóruns, formalmente constituídos para fins específicos.
Não há preocupação nem clareza quanto à segregação dos papéis da família e dos administradores: geralmente são sobrepostos e razões de conflitos.	6,0	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Os papéis da família e dos administradores são claramente definidos e separados, com canais de comunicação bem estabelecidos entre eles.
Características dominantes das reuniões dos proprietários: pautas confusas, assuntos de vários graus de relevância, mais cobranças, menos contribuições, emoção sobrepõe a razão, riscos de deterioração da coesão societária.	5,0	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Características dominantes das reuniões dos proprietários: pautas segregadas, foco em resultados, cobranças e contribuições equilibradas, mais razão, menos emoção, coesão mantém-se sólida.
<i>By pass</i> constantes em todos os níveis, com interferência de não gestores, quebrando processos e princípios organizacionais e gerando desconfortos.	9,0	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Ausência de <i>by pass</i> , linhas organizacionais e processos estabelecidos formalmente respeitados, raras interferências nos negócios e na gestão por não administradores.
Linhas de competência e alçadas não bem definidas.	8,0	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Alçadas e responsabilidades claramente definidas.
Decisões contraditórias, uma concorrência constante e sem justificativa.	7,0	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Decisões firmes, sem razões compreensíveis e justificadas.
Média ponderada: 6,3												

Fonte: dados da pesquisa

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

Em relação aos papéis, são amplos os hiatos quanto à clareza na definição das funções dos proprietários e da família, tendo a média 6,3. Geralmente, há sobreposições e misturas, sendo as questões familiares e empresariais são tratadas em diferentes fóruns, formalmente constituídos para fins específicos, nesse aspecto a média (3,0). As reuniões dos proprietários possuem pautas confusas, e variadas, mais cobranças, menos contribuições (5,0).

Essa falta de clareza nas definições das funções dos proprietários, segundo Tagiuri e Davis (1996), se deve ao fato em que os membros de empresas familiares podem ter três papéis simultâneos: membro da família, proprietário e gestor, e ainda ao fato que, segundo Gersick et al. (1997), tais papéis constituem subsistemas independentes, porém, sobrepostos.

A estrutura de poder estabelecida foi a que mais se aproximou das situações descritas como desejáveis (9,0). A forte liderança exercida, os bons resultados historicamente alcançados resultam em admiração e respeito dos sucessores (quadro 5).

Quadro 5- Poder

5. Poder		Escala										Situações Desejáveis	
Situações Críticas	Média	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Poder mal definido: não há clareza sobre quem lidera e decide.	9,0												Estrutura de poder claramente definida, visível e aceita.
Lutas pelo poder entre os proprietários, decorrentes de desalinhamentos, quanto a ambições relacionadas ao comando dos negócios.	9,0												Não transparecem sinais de lutas pelo poder entre os proprietários, prevalecem situações de conforto e de confiança, quanto ao comando dos negócios.
Desconfortos com liderança, quanto à competência e estilos como são exercidas.	9,0												Liderança forte, admiradas internamente e externamente por estilos e competências reconhecidas.
Acomodação na estrutura organizacional para atender as pessoas, não voltadas para os interesses da empresa.	9,0												Estrutura organizacional bem definida e preenchida por critérios meritocráticos.
Média ponderada: 9,0													

Fonte: dados da pesquisa

Estrutura de poder claramente definida, visível e aceita, não transparecendo sinais de lutas pelo poder entre os proprietários. A liderança é forte, admirada internamente e externamente por estilos e competências reconhecidas.

A dimensão de práticas de governança foi a que obteve a menor média (2,6), devido a empresa ser de pequeno porte e não possuir ainda as seguintes estruturas de governança: auditorias interna e externa independente; *family office* estabelecido fora da empresa, para cuidar de seus ativos, negócios e outros interesses de ordem particular; e conselho de administração.

Nesta dimensão, foram focalizadas cinco conjuntos de práticas de governança: a constituição e o funcionamento do conselho de administração e sua interação com a área executiva; os processos com que são decididas questões de alto impacto no destino das empresas; a transparência e a

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

qualidade do sistema de informações aos proprietários; os processos de auditoria e controle; e a estrutura, os processos e a forma como são cuidados os interesses de ordem particular dos proprietários (quadro 6).

Quadro 6 – Práticas

6. Práticas		Escala										Situações Desejáveis	
Situações Críticas	Média	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
As posições de presidente do conselho de administração e de presidente executivo são ocupadas pela mesma pessoa.	1,0	■											As presidências do conselho de administração e da diretoria executiva não são acumuladas.
As reuniões do conselho de administração são <i>pro forma</i> , para “cumprir tabela”.	3,0	■	■	■									As reuniões do conselho de administração são de alta eficácia e contribuem positivamente para os negócios e a gestão.
a) Regimento interno, nem está em elaboração.	1,0	■											a) Regimento interno formalmente aprovado e orientador de suas atividades.
b) Comitês permanentes que o assessoram em suas análises e deliberações. Circunstancialmente constituem-se grupos de trabalho para avaliar temas específicos.	1,0	■											b) Comitês permanentes com atribuições claramente definidas. Circunstancialmente, para tratar de temas não constantes das suas atribuições, são constituídos comitês temporários.
c) Regras formais para tratar de conflitos de interesse e transações com partes relacionadas. Quando ocorrem, são tratadas de forma inadequada.	3,0	■	■	■									c) Regras preestabelecidas, claras e rigorosas, para lidar com conflitos de interesse e transações com partes relacionadas.
d) Agenda e calendário anual das reuniões. Há constantes mudanças de datas previamente estabelecidas.	1,0	■											d) Agenda e calendário anual definidos no ano anterior ao do exercício em curso.
e) Secretária própria. Um dos conselheiros é indicado para redigir as atas, mas não tem outras obrigações ligadas ao funcionamento do conselho.	2,0	■	■										e) Secretária própria, que organiza, com o presidente, a pauta das reuniões, supervisiona a preparação de prévia de documentos para os conselheiros, redige as atas das reuniões e cuida do reagendamento de pendências.
Decisões de alto impacto não são consensadas, dificilmente são analisadas em todas as suas dimensões e nem sempre passam pelo conselho de administração.	5,0	■	■	■	■	■							Decisões de alto impacto passam sempre pelo conselho de administração e são bem analisadas e consensadas.
Há fortes e justificadas queixas quanto à transparência, prestação de contas, geração de indicadores, monitoramento das operações, dos resultados dos riscos e das oportunidades.	6,0	■	■	■	■	■	■						A transparência e a prestação rigorosa de contas são valores cultivados e atributos culturais da empresa. São apreciados pelos acionistas os critérios com que os resultados, os riscos e as oportunidades são apresentados.
Média pondera: 2,6													

Fonte: dados da pesquisa

A gestão de pessoas foi avaliada no geral com a média de 5,2, sendo o clima organizacional e a meritocracia as questões que atingiram maiores índices (quadro 7).

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

Quadro 7- Pessoas

7. Pessoas												
Situações Críticas	Média	Escala										Situações Desejáveis
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Deficiências crônicas na gestão de RH.	5,0											Gestão de RH fundamentada em rigorosos critérios profissionais. Pessoas são vistas como um dos mais importantes ativos estratégicos da empresa.
Desconsideração pelas condições vigentes do clima organizacional.	8,0											Clima organizacional avaliado com regularidade e com altos índices de favorabilidade favorecimento .
Paternalismo. Programa de premiação por resultado não bem fundamentado, quanto a elegíveis, critérios e valores.	7,0											Meritocracia. Programa de premiação por resultado bem definido e bem gerido: um instrumento de comprometimento, motivação e satisfação.
As regras, os critérios e as avaliações de processos sucessórios não são previamente estabelecidos. As sucessões são geralmente objeto de processos não estabelecidos formalmente.	3,0											As regras dos processos sucessórios estão claramente definidas e são fundamentadas em competência e mérito sistematicamente avaliados.
Não há critérios preestabelecidos para ingresso de familiares nos quadros executivos.	3,0											Há rígidos e preestabelecidos critérios para ingresso de familiares para cargos executivos.
Média ponderada: 5,2												

Fonte: dados da pesquisa

O hiato expressivo encontrado nesta dimensão, foi encontrado nas regras do processos sucessórios, que são processo informal, fruto da inexistência de regras e critérios preestabelecidos, tanto para sucessão, quanto para ingresso de familiares nos cargos executivos.

Na dimensão perpetuidade, a média encontrada foi a segunda mais alta em relação as condições ideais (8,4), isso em todos aspectos: ciclo de vida e crescimento dos negócios; geração de resultados de curto prazo e acesso ao fluxo de caixa pelos proprietários; propensão a inovação; atenção às demandas legítimas de outros *stakeholders*; e a preparação, alinhamento e motivação de herdeiros-sucessores.

A “Preparação, alinhamento e motivação dos herdeiros da família para permanecer no negócio” foi a questão que sobressaiu as outras (10,0), enquanto a “geração de resultados de curto prazo satisfatória: atende as expectativas da família. Acesso ao fluxo de caixa dos proprietários compatibilizado com objetivos de reinvestimentos” foi a de menor índice nessa (quadro 8).

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

Quadro 8- Perpetuidade

8. Perpetuidade		Escala										Situações Desejáveis	
Situações Críticas	Média	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Ciclo de vida dos negócios em estágio descendente: maturidade e declínio claramente percebidos. Acomodação dos proprietários diante dos riscos envolvidos.	8,0												Ciclo de vida dos negócios em estágio ascendente. Proprietários dispostos a investir nas perspectivas de expansão.
Geração de resultados de curto prazo pouco satisfatória: não atende as expectativas da família. Conflitos crescentes e mal solucionados relacionados ao acesso ao fluxo de caixa dos proprietários.	7,0												Geração de resultados de curto prazo satisfatória: atende as expectativas da família. Acesso ao fluxo de caixa dos proprietários compatibilizado com objetivos de reinvestimentos.
Conservadorismo nocivo: aversão a mudanças e a inovações, tanto no âmbito dos negócios quanto no da gestão.	8,0												Inovações como objetivo permanente, tanto no âmbito dos negócios quanto na gestão. Alta atenção da administração a mudanças geradoras de valor.
Conflitos de interesse da família, com demanda legítima de outras partes interessadas: soluções procrastinadas.	9,0												Atenção dos proprietários a demandas legítimas de outras partes interessadas. Sistema de governança não limitado aos interesses imediatos dos proprietários.
Distanciamento e desinteresse pelos destinos da empresa por parte dos herdeiros da família.	10,0												Preparação, alinhamento e motivação dos herdeiros da família para permanecer no negócio.
Média ponderada: 8,4													

Fonte: dados da pesquisa

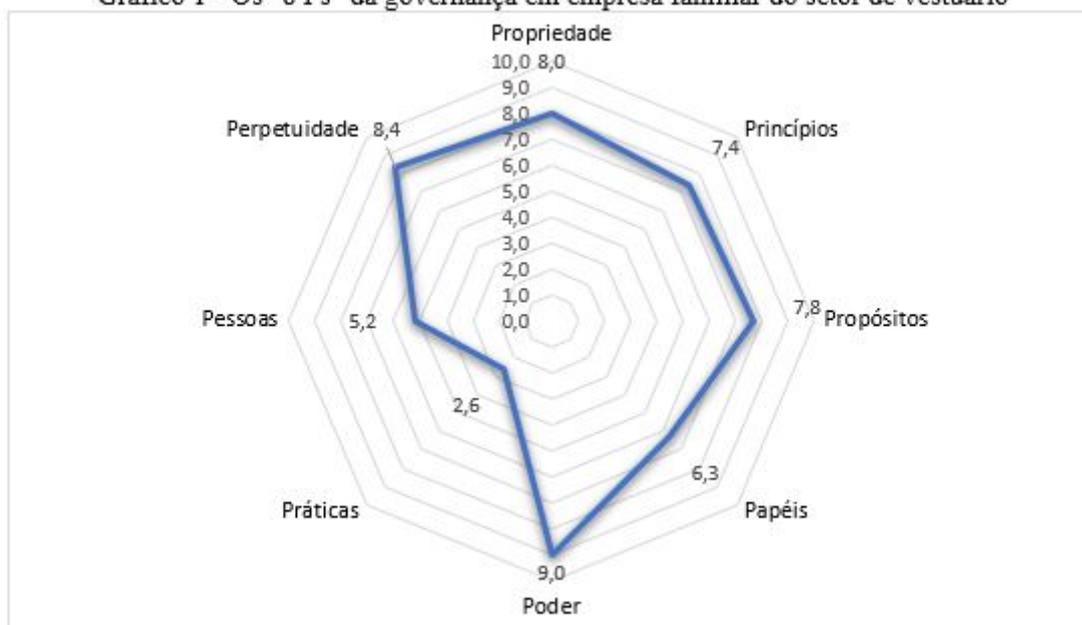
As oito dimensões desejáveis em governança corporativa, ou 8 Ps: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas, e perpetuidade, pesquisadas de acordo com a metodologia desenvolvida por Rossetti (2011a), apresentam com clareza no gráfico 1 os hiatos significativos.

Propriedade (8,0), princípios (7,4), propósitos (7,8), poder (9,0) e perpetuidade (8,4) apresentam situações desejáveis, acima da média geral (6,7), com coesão societária, transmissão a sucessores, legados, disseminação das crenças e valores, código de conduta, alinhamentos: visão, projetos e expectativas, legitimidade, liderança visível, aceita e admirada, crescimento: história e perspectivas e propensão à inovação.

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

Gráfico 1 - Os "8 Ps" da governança em empresa familiar do setor de vestuário



Fonte: Dados da pesquisa

Papéis (6,3), práticas (2,6) e pessoas (5,2) apresentam situações críticas, com falta de criação de fóruns com missões distintas, segregação de funções, canais formais de comunicação, meritocracia, regras formalmente estabelecidas, avaliações sistematizadas e com sucessores-herdeiros.

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Governança Corporativa se constitui de práticas que buscam alinhar os interesses das diferentes partes que compõem uma organização. A importância da mesma se dá, a medida em que as empresas buscam recursos financeiros exteriores, abrindo capital ou como um mecanismo que busca a sucessão da organização e sua perpetuidade.

A Governança Corporativa varia de acordo com o desenvolvimento de cada país e a proteção direcionada aos investidores nas variadas economias, contudo, tem possibilitado uma maior percepção das transações e das operações internas da empresa devido a uma maior precisão, clareza e objetividade na divulgação das informações. Nesse sentido, as empresas familiares buscam profissionalizar sua administração com intuito de desenvolver suas organizações, com transparência e profissionalismo, surgindo a governança corporativa como a solução para essa realização

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

Diante do exposto, o presente estudo atingiu seu objetivo principal ao realizar uma pesquisa empírica utilizando como modelo de pesquisa a teoria dos 8 Ps, desenvolvida por Rossetti (2011a), sobre as temáticas da Governança, das Empresas Familiares e suas relações existentes. A propriedade, princípios, propósitos, poder e perpetuidade apresentam situações desejáveis, acima da média geral (6,7). Por outro lado papéis, práticas e pessoas apresentam situações críticas, como a falta de criação de fóruns com missões distintas, segregação de funções, canais formais de comunicação, meritocracia, regras formalmente estabelecidas, avaliações sistematizadas e com sucessores-herdeiros. Foi constatado que a empresa pesquisada necessita de um amplo aperfeiçoamento e desenvolvimento do seu processo de governança corporativa, a partir dos pontos salientados no estudo de modo a estabelecer uma governança sustentável, possibilitando desenvolvimento de aspectos ainda não explorados nessa organização familiar.

Esta pesquisa tem importante papel no diagnóstico da governança de empresas familiares, pois se trata de uma pesquisa empírica, bem como serve como reforço a utilização de uma metodologia desenvolvida, que possa ser reaplicada, como a de Rossetti (2011^a), ou seja, sugere-se que a metodologia dos 8 Ps seja utilizada em empresas familiares, com intuito de se criar um banco de dados que auxilie no entendimento do comportamento organizacional das empresas familiares.

REFERÊNCIAS

- BERNHOFTE, R. **Empresa familiar**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOFTE, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucesso**. Elsevier Brasil, 2003.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre, Bookman, 2005.
- CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo, Edupf, 2008.
- GERSICK, K.E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.
- GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. B. **O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares**. Encontro de estudos organizacionais, v. 3, 2004.
- IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 3. ed. São Paulo, 2004. Disponível em: . Acesso em: 16/02/2018.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações**. São Paulo, SP: IBGC, 2016.

01 a 04 de outubro de 2018

Evento: XXIII Jornada de Pesquisa

MACHADO, D. G.; BIANCHI, M.; SILVEIRA, E. M. B. **Governança Corporativa:** descrição da produção científica sobre o tema. Rio Grande, SINERGIA, v. 13(1) (2), p. 27-38, 2009.

OLIVEIRA, D.P.R. **Empresa Familiar.** 1^o ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PECANHA, A. R. O.; OLIVEIRA, S. B. **Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional?** Navus-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 5, n. 3, p. 126-135, 2015.

RIBEIRO NETO, R. **A Importância da Governança Corporativa na Gestão das Empresas:** o caso do grupo ORSA. 2002. 76 p. Monografia, Curso de Bacharel em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

ROSSETTI, J. P. Os "8 Ps" da governança corporativa em empresas familiares: uma proposta metodológica para levantamento de hiatos. In: **IBGC-Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.** Governança corporativa em empresas familiares. Coordenação Joaquim Rubens Fontes Filho, Ricardo Pereira Câmara Leal. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011b.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011a.

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

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

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.