

PROPOSTA DE UM ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA BASEADA NO IBGC: um estudo com foco nas empresas familiares

A PROPOSED ROADMAP FOR THE ASSESSMENT OF CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES BASED ON THE IBGC: a study focused on family-owned companies

Rosemary Rocha Caligioni[I]
Lesley Carina do Lago Attadia Galli[II]
Maria Gabriela de Freitas[III]
Glaucia Aparecida Prates[IV]
Cristiane Sonia Arroyo[V]

RESUMO

Conceituada como o conjunto de valores, princípios e mecanismos de gestão, a governança corporativa rege o sistema de poder da organização, promovendo transparência na gestão, reduzindo conflitos de agência e assimetria das informações e podem ser implantadas em qualquer tipo de organização, de capital aberto ou fechado. Criado em 1995 e reconhecido como difusor das melhores práticas de governança e na conscientização de líderes, o IBGC elaborou documentos que possam auxiliar as organizações na implantação das boas práticas de governança corporativa. Este trabalho teve como objetivo principal realizar um mapeamento sistemático dos documentos elaborados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), e propor um roteiro para avaliação das práticas de governança em empresas familiares. Foi realizada uma pesquisa teórica e descritiva através de revisões bibliográficas e análise documental institucionais do IBGC. Como resultado foi possível apresentar uma proposta de um roteiro para Avaliação dos aspectos de Governança Corporativa com base nos quatro princípios do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Palavras-chave: Agronegócio. Empresa Familiar. Governança Corporativa. Governança Familiar.

ABSTRACT

Conceptualized as the set of values, principles and management mechanisms, corporate governance governs the organization's power system, promoting transparency in management,

[I] Mestranda em Administração pela Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – UNESP – Jaboticabal – São Paulo – SP – E-mail: r.caligioni@unesp.br
[II] Profa. Dra. da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias – UNESP – Jaboticabal – São Paulo. E-mail: lesley.attadia@unesp.br.
[III] Dados do autor Profa. Me. Técnica de Pesquisa do Grupo CEPECAF- Centro de Pesquisa e Capacitação da Empresa Familiar - FCAV- UNESP E-mail: gabrielaa_freitas@yahoo.com.br
[IV] Profa. Dra. da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Campus Experimental de Itapeva - São Paulo E-mail: g.prates@unesp.br
[V] Profa. Dra. Pesquisadora do Grupo CEPECAF- Centro de Pesquisa e Capacitação da Empresa Familiar - FCAV-UNESP E-mail: csarroyo@terra.com.br



reducing agency conflicts and information asymmetry and can be implemented in any type of organization, publicly traded. or closed. Created in 1995 and recognized as a promoter of best governance practices and raising awareness among leaders, the IBGC has prepared documents that can help organizations implement good corporate governance practices. The main objective of this work was to carry out a systematic mapping of the documents prepared by the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC), and to propose a roadmap for evaluating governance practices in family businesses. A theoretical and descriptive research was carried out through bibliographic reviews and institutional document analysis of the IBGC. As a result, it was possible to present a proposal for a roadmap for the Assessment of Corporate Governance aspects based on the four principles of the Code of Best Practices of Corporate Governance.

Keywords: Agribusiness. Family business. Corporate governance. Family Governance.

Data de submissão do artigo: 31/07/2022.
Data de aprovação do artigo: 20/09/2022.
DOI: 10.33635/sitefa.v5i1.222

1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa pode ser conceituada como o conjunto de valores, princípios e mecanismos de gestão que rege o sistema de poder de uma organização, contribuindo para a institucionalização da organização, a transparência na gestão, a redução de conflitos de agência e a assimetria de informações, o efetivo controle financeiro e a consolidação da imagem da empresa perante os *stakeholders* (SILVEIRA, 2004; D'AVENI et al., 2010; BRINKHUES et al., 2015; AOYAMA NOGUEIRA, 2018, PRATA; FLACH, 2021).

As práticas de governança corporativa podem ser implantadas em todos os tipos de organização, seja de capital aberto ou fechado, a fim de incrementar os esforços para o alcance de novos patamares de desempenho, sustentabilidade e competitividade (ANDRADE; ROSSETTI, 2014; MAESTRI et al., 2016; FERREIRA et al., 2019; PICCHI, et al 2021a).

Observa-se que a governança corporativa é amplamente estudada em nível mundial, podendo ser considerada um tema de alta relevância no campo da administração, apresentando expressivo crescimento desde 2010 (MURITIBA et al 2010; MAZZIONI et al. 2015; AOYAMA NOGUEIRA, 2018; TOKIMATU et al 2021). No Brasil, nota-se que a pesquisa sobre o tema segue os padrões internacionais de pesquisa, tendo como foco principal trabalhos de natureza empírica, caráter descritivo e abordagem quantitativa, apresentando grande relação com a área de finanças e controladoria e abordando questões relacionadas à desempenho financeiro, comportamento das ações negociadas na bolsa, transparência da informação contábil e conflitos de interesse (BOMFIM, 2006; MARTINS; HILDEBRAND; ZIVIANI, 2008; CATAPAN; CHEROBIM, 2010; RIBEIRO et al, 2012).

A Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo), a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa do Brasil) são considerados importantes agentes de difusão dos conhecimentos sobre governança corporativa no país, auxiliando as organizações de todos os tipos e portes a se adequarem às práticas de



governança e a conquistarem níveis de governança mais elevados em sua gestão (ANDRADE; ROSSETI, 2014; PICCHI et al, 2021b; CUNHA, 2016).

Criado em 1995, como uma organização sem fins lucrativos, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa do Brasil tem como propósito contribuir para o desempenho sustentável das organizações por meio da geração e disseminação de conhecimento das melhores práticas em governança corporativa, influenciando os mais diversos agentes, desenvolvendo programas de capacitação e certificação profissional e realizando eventos de referência nacional e internacional sobre a temática (IBGC, 2021).

Reconhecendo o amplo esforço do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa na difusão das melhores práticas de governança e na conscientização dos líderes empresariais de que a boa governança corporativa cria e preserva valor para a organização e a todos aqueles que interagem direta ou indiretamente com a empresa (IBGC, 2021), este trabalho teve como objetivo principal realizar um mapeamento sistemático dos documentos elaborados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), e propor um roteiro para avaliação das práticas de governança em empresas familiares. Foi realizada uma pesquisa teórica e descritiva através de revisões bibliográficas e análise documental institucionais do IBGC.

Como justificativa cabe ressaltar que as empresas familiares são altamente representativas em nível mundial, correspondendo a cerca de 70% a 90% das empresas constituídas, geradoras da maior parte dos empregos disponíveis no mercado e importantes agentes na formação do PIB de cada país (FFI, 2016; PICCHI et al, 2021b).

Apesar de sua relevância econômica e social, as empresas familiares apresentam alta taxa de mortalidade, dificuldade em manter sua perpetuidade pelo processo de sucessão e fragilidades no processo de gestão em função do alto nível de assimetria de informações e conflitos de interesses entre os membros familiares que participam da gestão (VIDIGAL, 1996; BORNHOLDT, 2005; MOREIRA JÚNIOR, 2006; CARVALHO et al, 2015; TOKIMATU et al 2021). Nesse sentido, é possível inferir que a adoção de práticas de governança corporativa é uma alternativa viável para o processo de profissionalização e para a sustentabilidade dessas organizações (LUZ; PAGLIARUSSI, 2012; FREITAS, 2015; PICCHI et al, 2021a).

Vale ainda destacar que, no que diz respeito à originalidade, nota-se que o estudo da governança em empresas familiares pode ser considerado recente não só no âmbito nacional como no internacional (RIBEIRO et al, 2014; FREITAS, 2015; CUNHA, 2016; TOKIMATU et al 2021).

2 EMPRESA FAMILIAR

Na literatura, não há um consenso entre os autores sobre a definição de empresa familiar, como pode ser observado no Quadro 1, a qual faz uma síntese dos conceitos encontrados na bibliografia e destaca o foco de cada um deles.

Quadro 1 - Diferentes conceitos de empresa familiar e respectivos focos

AUTORES	CONCEITO	FOCO
Donnelley (1976)	Uma empresa é considerada familiar quando tem se identificado com pelo menos duas gerações com uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses da família.	Duas gerações da família; influencia na empresa.
Barry (1978)	Quando é, na prática, controlada pelos membros de uma única	Controle familiar



AUTORES	CONCEITO	FOCO
	família.	
Martins (1981)	Organização familiar é aquela controlada por uma única família, seja ela limitada ou de capital aberto.	Controle familiar
Lodi (1986)	As empresas familiares são aquelas fundadas por um membro da família que tem intenção de passá-la para um descendente, podendo esta ser de capital aberto ou fechado. O mesmo autor ainda ressalta que nas empresas familiares os valores institucionais da organização estão diretamente ligados ao sobrenome de uma família ou a um fundador.	Propriedade, Hereditariedade
Leone (1992)	É a organização iniciada por um membro da família, cujos membros participam da propriedade e/ou direção e cuja sucessão está ligada ao fator hereditário.	Família, Gestão
Ulrich (1997)	Empresa familiar é aquela que cuja propriedade, administração, controle e tomada de decisão estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família.	Propriedade, Administração, Controle
Pádua (1998)	Pode ser considerada familiar, a empresa que está sob o poder de uma família há pelo menos duas gerações, sendo que a família influencia diretamente na determinação das diretrizes, dos objetivos e nos interesses gerais da empresa.	Família; Propriedade
Ricca (1998)	É aquela em que a família detém o controle da organização por pelo menos duas gerações, cujos interesses e propósitos influenciam as políticas estabelecidas na empresa.	Família, gestão e propriedade
Gracioso (1998)	Empresa familiar, implica não só na propriedade da organização por uma família, como também, na sua participação no processo de gestão, onde a maioria dos cargos-chaves é ocupado por membros da família.	Autoridade familiar – sucessão
Oliveira (1999)	Empresa familiar é aquela que se caracteriza pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária, a partir de uma ou mais famílias, apresentando forte interação entre seus membros e valores familiares superpostos aos valores empresariais.	Propriedade; Sucessão
Gonçalves (2000)	Empresa familiar com base na coexistência de três situações: a família possui o controle econômico; define os objetivos e diretrizes e participação de membros da família na diretoria da empresa	Propriedade – família – gestão
Bernnhoeft e Gallo (2003)	Na busca por um conceito efetivo de empresa familiar, os autores buscaram diferenciar a empresa "unifamiliar" da "multifamiliar". Tais autores entendem como empresa "unifamiliar" aquela que foi originada por um fundador, que desempenha o papel de patriarca e dono do empreendimento. Já a empresa "multifamiliar" é definida como aquela que é composta por grupo de pessoas que podem até não possuir vínculo afetivo e familiar entre si, mas legam aos seus possíveis herdeiros vínculos afetivos e societários que são intransferíveis.	Propriedade, Gestão
Werner (2004)	Empresa familiar é aquela que nasce com um fundador (empreendedor) e com o passar do tempo e o desenvolvimento da organização os membros da família passam não só a ter o controle acionário, como também o controle da gestão.	Empreendedorismo, Família, Propriedade
Leone (2005)	A definição de empresa familiar congrega três vertentes: • - 1ª Vertente: refere-se ao nível de propriedade: o controle está nas mãos de uma família, que detém, ou controla a maior parte do capital; • - 2ª Vertente: refere-se ao nível de gestão: os cargos mais elevados hierarquicamente são ocupados pelos membros da família, ou seja, o gerenciamento é influenciado pela família; e	Propriedade; Gestão e Sucessão



AUTORES	CONCEITO	FOCO
	• - 3ª Vertente: refere-se ao nível de sucessão: as gerações conseguintes vão assumindo os lugares deixados pelos seus ascendentes.	
Andrade et al (2005)	Vinculada à história de uma família, a qual tem o controle de propriedade sobre a empresa, podendo a gestão estar concentrada na família proprietária ou ser realizada por terceiros	História Familiar – propriedade – gestão
Gallo (2008)	Três características fundamentais: a propriedade ou o controle sobre a corporação, a influência, ou seja, o poder que a família exerce sobre a empresa e a vontade de transferir a empresa para as gerações futuras.	Propriedade – controle familiar
Lima (2009)	Herdeiros dos proprietários-sócios entram para a gestão.	Sucessão familiar
Oliveira; Rezende; Elias (2010)	É considerada empresa familiar a organização cujo controle societário é exercido por uma família ao longo do tempo, ou seja, os principais sócios da organização são fundadores ou seus descendentes	Propriedade Sucessão familiar
Grisci; Velloso (2014)	Apresentam uma proposta de estrutura interna que abrange três eixos: a gestão representada pelo sistema empresarial e o conselho de administração, a propriedade formada pelo sistema societário e a assembleia de acionistas e sócios e a família, onde se tem o sistema familiar e o conselho de família. A análise das estruturas deve ser realizada separadamente para identificar o papel de cada sistema na gestão da empresa, o papel de cada um no processo decisório, e assim definir o poder, as atribuições e as responsabilidades de cada um.	Gestão; Propriedade e Família

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

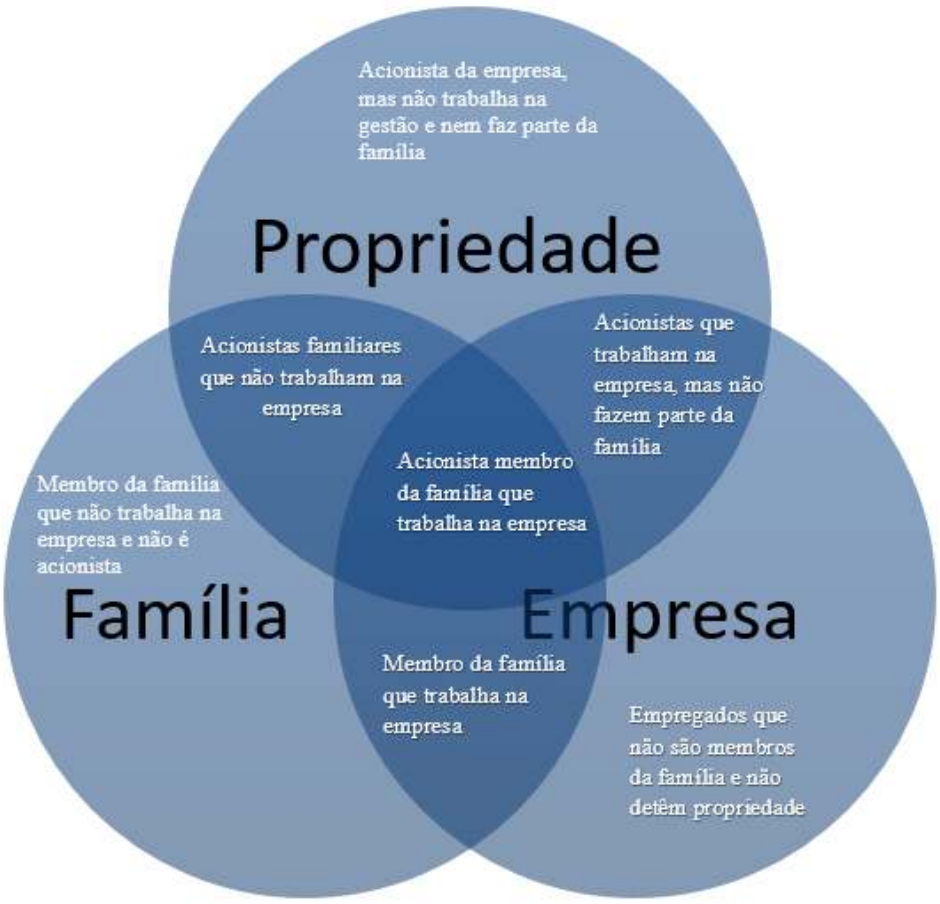
Ao analisar o quadro 1, a despeito das diferentes definições propostas pelos autores que estudam o tema é possível notar que não há um conceito de empresa familiar que seja completamente aceito e legitimado. As diferentes definições apontam que empresa familiar: (i) é a que é controlada pelos membros de uma única família; (ii) os valores institucionais da organização, são ligados ao sobrenome da família; (iii) que a tomada de decisões está nas mãos de uma ou mais pessoas da família; (iv) que detém o controle da organização há pelo menos duas gerações; (v) criada pelo fundador e que passa o controle as próximas gerações. Um ponto de convergência entre vários autores é tentativa de uma definição abrangente que englobe características relacionadas à propriedade, gestão e família. Outro aspecto que aparece com recorrência na definição do conceito é a questão da hereditariedade e sucessão de poder.

2.1 A Dinâmica da empresa familiar pela ótica do modelo dos três círculos

Após muitos anos de pesquisa voltados ao estudo das empresas familiares, os professores Renato Tagiuri e John Davis, da *Harvard Business School*, desenvolveram um modelo de referência capaz de explicar com fidedignidade a complexidade em torno das empresas familiares e representar com assertividade a dinâmica de gestão dessas organizações (TAGIURI; DAVIS, 1996). Denominado Modelo dos Três Círculos tornou-se mundialmente conhecido e aceito pelo meio acadêmico, passando a ser utilizado como ponto de partida pelos pesquisadores desta área do conhecimento (GERSICK et al 1997; GRZYBOVSKI, 2002; BORNHOLDT, 2005; GERSICK et. al., 2006, WERNER, SOUZA, 2012; GALLI et al, 2018; MOLIN et al, 2019).

A Figura 1, que apresenta o Modelo dos Três Círculos, possibilita a compreensão dos diferentes papéis e subsistemas possíveis na relação propriedade-família-empresa.

Figura 1 - Modelo dos Três Círculos



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Tagiuri e Davis (1996)

Apesar de ser um diagrama de estrutura simples na visão de muitos autores, o Modelo do Três Círculos conseguiu de forma muito exitosa sintetizar o sistema de negócio de uma empresa familiar em três esferas (ADACHI, 2006; GALLI, 2015):

a) o mundo familiar: em que todos os membros são parentes, iguais e independentes. Como característica, existe uma cooperação mútua entre os membros por meio da lealdade e a solidariedade, além do que as decisões têm forte apelo emocional. A ligação entre os membros é através de vínculos sanguíneos ou legais e consequentemente não há liberdade na escolha dos membros;

b) o mundo corporativo: que está associado ao cotidiano da empresa, ou seja, o trabalho, os fornecedores, os clientes, concorrentes, enfim todos os *stakeholders* e aspectos relacionados aos negócios. Nesse caso, predomina a competição entre as empresas, prevalece a visão capitalista em que as decisões devem ser racionais baseados em fatos e informações existentes, as pessoas são recursos que a empresa possui para conseguir alcançar seus objetivos, a oportunidade se sobressai à lealdade, e



c) o mundo societário: que é formado por todos os proprietários do negócio – pessoas detentoras de participação societária. Este mundo é a mistura dos dois anteriores, pois não tem liberdade para escolha dos sócios que são os familiares interessados nos dividendos e valorização do patrimônio da empresa, além do vínculo patrimonial. Dessa forma a relação entre o mundo familiar e o mundo societário que caracteriza uma empresa familiar, isso porque uma ou poucas famílias detém o poder de decisão, o controle da sociedade e participação da gestão.

Cada esfera tem seu papel definido no sistema, não só com atribuições e responsabilidades perante a organização, mas também com interesses e propósitos legítimos que devem ser respeitados, respondidos e integrados às políticas e às decisões estratégicas da empresa. A sobreposição entre os círculos demonstra a interdependência entre os três subsistemas, indicando que uma mudança ocorrida em um deles pode afetar os demais. Essa configuração auxilia não só na identificação dos problemas que estão ocorrendo no sistema, como também ajuda a diagnosticar a causa dos problemas ocorridos e como se espalharam de um círculo para outro (GALLI, 2015; MOLIN et 2019).

Portanto, a análise de uma empresa familiar por meio do Modelo dos Três Círculos é muito útil e didática, pois através dele é possível compreender os conflitos pessoais, os relacionamentos e os limites entre as pessoas dos diversos mundos a fim de obter uma boa gestão nas empresas familiares (MOLIN et 2019).

2.2 Governança Corporativa

Práticas realizadas em uma organização para otimizar o desempenho da empresa, alinhamento de interesses para preservar e otimizar a longo prazo o valor econômico da organização, operar com eficiência e eficácia e analisar as ações para um bom resultado de Governança Corporativa, são algumas das diferentes definições de Governança Corporativa sintetizadas no Quadro 2:

Quadro 2 - Diferentes definições de governança corporativa

AUTORES	DEFINIÇÃO
GUTTLER, 2011	Para o autor, governança corporativa são práticas realizadas em uma organização com o intuito de otimizar o desempenho da empresa com base nos interesses dos investidores, funcionários e credores, de modo a facilitar o acesso ao capital com transparência, equidade no tratamento dos acionistas e prestação de contas.
IBGC (2018))	Governança Corporativa como o envolvimento de relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e outras partes interessadas através de um sistema que direciona, monitora e incentiva empresas e organizações. O objetivo das boas práticas de governança corporativa é o de alinhar interesses a fim de preservar e otimizar a longo prazo, o valor econômico da organização convertendo princípios básicos em orientações objetivas, oportunizando acesso a recursos e contribuindo com a qualidade da gestão, longevidade e o bem comum da organização.
LORENZI et al (2009)	Para os autores para uma organização contribuir para a economia de um país, operar com eficiência e eficácia em busca de seus objetivos, é preciso o desenvolvimento e operacionalização de sistemas de gestão. A liberdade dos dirigentes é um ponto importante para que haja perfeito desenvolvimento das potencialidades da organização que aos poucos deixa de ser absoluto primando pela responsabilidade e transparência de acordo com os diferentes *stakeholders* (investidores, funcionários, clientes, público em geral, entre outros).
Sonza (2014)	Entende que os executivos e proprietários nem sempre agem com a preocupação do que é melhor para os provedores de fundos, o que determina conflito de interesses entre agente e principal, discutido pela Teoria da Agência. Em seu estudo o autor aponta que o sistema corporativo brasileiro é um limitador da eficiência das empresas, mesmo com as boas práticas



AUTORES	DEFINIÇÃO
	da governança, destacando a importância em analisar quais fatores influenciam para um bom resultado da Governança Corporativa.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na revisão bibliográfica (2022)

2.3 Governança Corporativa em empresas familiares

Uma pesquisa realizada pelo IBGC (2019), foi possível constatar que na opinião dos entrevistados, a governança familiar é que sustenta o legado e que é importante para a continuidade do empreendimento familiar, e que na implantação da governança corporativa, a família precisa estar sob o cuidado dos gestores. Nesse contexto, os fatores a serem considerados para a determinação de regras da governança são: o estágio do negócio, a cultura corporativa, os valores e o histórico da família.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016), a economia dos países teve como marco a integração e dinamização do comércio internacional e a expansão de transações financeiras em escala global, durante o século 20 (PICCHI et al, 2021a).

Para Picchi et al (2021a), a implantação emergencial de um sistema eficaz e que consiga separar de forma eficiente a propriedade da gestão empresarial, atenuando riscos em conjunto com a propriedade dispersa e a divergência de interesses entre os sócios e os executivos, faz com que a governança corporativa atenda essa demanda.

As ferramentas de governança corporativa precisam reduzir a disparidade informacional, com minimização de custos de transação e proporcionando maior proteção aos investidores (LUZ; PAGLIARUSSI, 2012).

Pelo entendimento de Picchi et al (2021b) as práticas de governança corporativa podem configurar uma alternativa adequada na profissionalização das organizações familiares e consequentemente contribuir para o aumento da taxa de sobrevivência dessas organizações, uma vez que entre empresas familiares, há uma assimetria de informações e conflitos de interesses fragilizando essas organizações.

Para Matias-Pereira (2010), Governança Corporativa para empresas familiares são as práticas e princípios que auxiliam relações de poder, propriedade e gestão entre membros da família. Para a implementação de práticas de Governança Corporativa em organizações familiares é preciso reconhecer os conflitos que envolvem suas três esferas: família, propriedade e gestão (VIENOT, 2007).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como pesquisa teórica e descritiva quanto aos fins, pois considerando como parâmetro o de roteiro proposto, descreve como as empresas familiares devem preparar-se para atender os critérios necessários para as boas práticas de governança, de acordo com um instituto de governança corporativa brasileiro.

Com a finalidade de caracterizar o fenômeno estudado em profundidade, contextualizando-o e relacionando-o às variáveis identificadas na pesquisa bibliográfica, a pesquisa descritiva proporciona um maior conhecimento do assunto pesquisado (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 2002).

Na busca de parâmetros para a elaboração do roteiro proposto, utilizou-se como procedimentos revisões bibliográficas e análise documental. Os documentos analisados foram documentos institucionais desenvolvidos pelo IBGC.



4 RESULTADOS E DISCUSSÃO: análise dos resultados

O instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), tem como propósito ser referência em Governança Corporativa e seu objetivo é o de gerar e disseminar conhecimento sobre as melhores práticas em governança e influenciar os diversos agentes em sua adoção, focando no desempenho sustentável das organizações e consequentemente, ter uma sociedade melhor.

Para tanto, o IBGC elaborou em 1999 sua principal publicação: O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, atualmente em sua quinta edição, com o intuito de nortear as organizações na implantação da governança em sua empresa, complementando demais publicações descritas no Quadro 3, especificamente para empresas familiares:

Quadro 3 - Documentos do IBGC sobre Governança Corporativa

Ano	Título
2020	Sucessão em Empresas Familiares
2019	Governança em empresas familiares: evidências brasileiras.
2018	Identidade da família empresária: um elemento de coesão para a continuidade dos negócios
2018	O papel do protocolo familiar na longevidade da família empresária
2016	Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações
2016	Manual do Usuário - Métrica de Governança Corporativa Empresas de Capital Fechado
2015	Boas práticas de governança corporativa para sociedades de economia mista
1999	Código das melhores práticas de governança corporativa

Fonte: Elaborado pelas autoras (2022)

4.1 Proposta de Roteiro para Avaliação dos aspectos de Governança Corporativa

De acordo com o objetivo específico, cuja finalidade foi propor um roteiro para avaliação dos aspectos de Governança Corporativa, classificando práticas e ações (Quadro 4) necessárias na adoção das práticas de Governança Corporativa em empresas familiares.

Antes de seguir o roteiro, recomenda-se:

(i) Realizar um diagnóstico geral da situação da empresa, caracterizando a gestão da organização, identificando seus pontos fortes e fracos;

(ii)Realizar uma avaliação da estrutura societária, de modo a identificar problemas relacionados à divisão patrimonial e prováveis conflitos entre herdeiros e acionistas;

(iii) Realizar um mapeamento no contexto familiar, avaliando os relacionamentos entre os membros e o nível de interferência da família na gestão e no processo de tomada de decisão;

(iv) Preparar a organização para a transição para eliminar qualquer tipo de ruído durante o processo e

(v)Desenhar o sistema de governança seguindo o roteiro proposto

Quadro 4 - Proposta de roteiro para avaliação dos aspectos de governança corporativa

Prática	Ação
Conselho de Administração	Criação de um Conselho de Administração para que a Governança Corporativa seja conduzida e de fato implantada
Diagnóstico da organização	Realizar um diagnóstico geral da situação da empresa de modo a identificar os pontos fracos e fortes quanto ao desempenho financeiro e operacional, estratégias utilizadas, estrutura funcional, modelo de gestão, processos e controles internos
Avaliação da estrutura societária	Realizar uma avaliação da estrutura societária identificando eventuais conflitos e problemas entre herdeiros e/ou acionistas
Mapeamento familiar	Realizar um mapeamento sobre os relacionamentos entre os membros da família quanto



Prática	Ação
	à sua interferência na gestão e na tomada de decisão. Resgatar a história da organização e quais elementos contribuíram para a formação de sua cultura organizacional
Planejamento da sucessão	Preparar a organização para a transição dos sucessores de forma natural e positiva, demonstrando os benefícios para os familiares e empregados
Definição da missão	A organização precisa saber para que ela existe e assim construir uma estratégia de crescimento (objetivos, indicadores e metas), qual benefício gerado pela empresa para seu público-alvo. Em outras palavras, qual a crença que orienta a existência da organização
Definição dos objetivos	A organização precisa definir onde quer chegar em um definido período de tempo
Definição dos princípios e valores	Definição de quais são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da organização com seus clientes, fornecedores e parceiros
Definição das estruturas dos três círculos de poder	Separar os temas inseridos nos três círculos de poder e criar suas respectivas estruturas: (i) Empresa, (ii) Família e (iii) Propriedade
Conselho familiar ou de sócios	Formação de um conselho de família de caráter informativo e consultivo para a realização de discussões sobre alinhamento e posicionamento familiar
Planejamento estratégico	Elaborar um planejamento estratégico para curto, médio e longo prazo
Código de conduta	Elaborar um código de conduta e conflito de interesses que reúna os preceitos para embasar comportamentos éticos com estabelecimento de bons relacionamentos entre a organização e seus *stakeholders*
Comitê de auditoria	Criar o comitê de auditoria para controlar a qualidade das informações das demonstrações financeiras e controles internos
Conselho fiscal	Criar um conselho fiscal com mecanismos de fiscalização e dar reporta aos sócios
Meios de comunicação	Manter meios de comunicação entre as partes interessadas de todos os fatos relevantes da organização
Gerenciamento de riscos	Implantar controles internos e conformidade (compliance) para que haja um gerenciamento de riscos de acordo com seus princípios e valores

Fonte: Adaptado de IBGC (2016)

4.2 Estrutura e funções de governança familiar

A implantação das práticas formais de governança pode levar meses ou anos, ser simples ou complexa, a depender das características familiares e da maturidade da empresa. Porém há um ponto de equilíbrio em que a governança é um processo contínuo e em constante evolução, facilitando a vida da família delimitando seus espaços e o papel de cada um (IBGC, 2016).

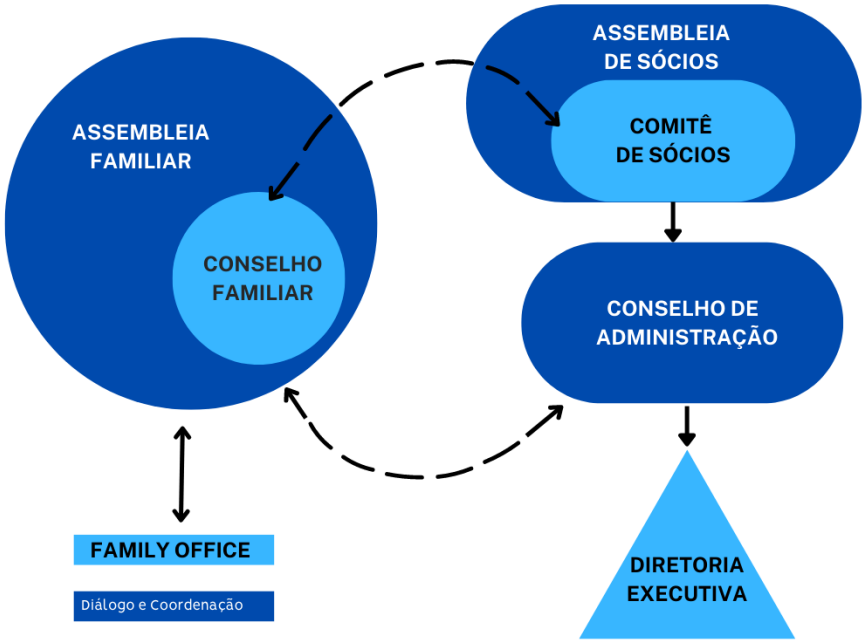
Para que a governança corporativa, societária e familiar tenha sucesso, é preciso institucionalizar as ações da empresa formalizando suas estruturas, regras, regimentos, dispositivos e procedimentos, além de dispor de mecanismos para auxiliar no processo de implantação com práticas reais e efetivas, em um ciclo contínuo envolvendo todas as partes interessadas.

O primeiro passo é a formação de um conselho de familiares e sócios, de caráter informativo e consultivo, em seguida separar os temas inseridos nos três círculos de poder estabelecendo suas respectivas estruturas, processos e conselhos de administração, de família e assembleia de sócios: (i) empresa, (ii) família e (iii) propriedade

Como ponto de partida destacamos na Figura 2 um diagrama geral das estruturas e dimensões da governança familiar e suas relações com os outros círculos do poder.

Importante ressaltar que a adaptação deste diagrama deve ser de acordo com a realidade de cada família, pois poderá variar conforme o porte do grupo, sua diversidade ou a complexidade familiar.

Figura 2 - Estruturas de Governança Familiar



Fonte: Elaborado pelas autoras com base em IBGC (2016)

Como características das dimensões da Estrutura de Governança Familiar, podemos destacar:

- **Assembleia Familiar**: fórum amplo de caráter informativo, orientativo e/ou deliberativo, responsável pela promoção, contato, integração entre familiares
- **Conselho de Família:** composto por um grupo de familiares eleitos pela assembleia familiar para representá-los, tem como responsabilidade a interface com os demais órgãos da governança, além de propor e monitorar a estrutura de atividades da família
- **Family Office:** Estrutura de apoio a governança da família e prestação de serviços aos familiares. Subordinada ao conselho de família, com papel tático-operacional, baseado nas propostas, princípios e valores da família
- **Comitê de Sócios:** sem papel deliberativo, discute temas tipicamente societários ou que dizem respeito aos sócios. Suas recomendações são levadas à assembleia dos sócios que aprova e formaliza.
- **Conselho de Administração:** Órgão Colegiado responsável pelo processo de decisão da organização em relação ao direcionamento estratégico, além de ser o guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da empresa
- **Diretoria Executiva:** responsável direta pela gestão operacional e execução das diretrizes ficadas pelo Conselho de Administração

4 CONCLUSÃO



Este trabalho teve como objetivo principal realizar um mapeamento sistemático dos documentos elaborados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), propor um roteiro para avaliação das práticas de governança com foco em empresas familiares e expor a Estrutura da Governança Familiar.

Para tanto, realizou-se revisões bibliográficas e análise dos documentos institucionais desenvolvidos pelo IBGC sobre o tema de Governança Corporativa.

Baseado nos quatro princípios do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa: (i) Transparência, (ii) Equidade, (iii) Prestação de contas e (iv) Responsabilidade corporativa, foi possível atingir os objetivos da pesquisa de modo a entender o que se faz necessário para uma organização familiar possa preparar-se para utilizar a ferramenta de Governança Corporativa para alinhar interesses preservando e otimizando o valor econômico de longo prazo da organização e assim, contribuir para que haja qualidade, longevidade e bem comum.

Com base na questão que deu origem a este trabalho, pode-se afirmar que a utilização do roteiro proposto para auxiliar empresas familiares em como adequar-se aos princípios e boas práticas de governança do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) de modo a diagnosticar aspectos para uma empresa familiar, pode sim contribuir para o processo de implantação da Governança Corporativa sendo capaz de reduzir os conflitos de interesse, fortalecer o nível de confiança entre os membros da família e melhorar a capacidade de gestão da organização.

Entendeu-se que não houve limitações do trabalho, pois foi possível elaborar o roteiro apresentado e como sugestão importante utilizá-lo como ferramenta em uma metodologia de estudo de caso, uma vez que o estudo de caso é um método de pesquisa que utiliza situações a fim de contribuir para o conhecimento e melhor entendimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (YIN, 2001).

A implantação da governança corporativa em uma empresa familiar, depende de uma série de fatores, como a disposição da família, os recursos humanos especializados, os custos de implantação e qual a necessidade de acordo com a gestão empresarial.

Utilizar o roteiro proposto e adotar o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, com base em seus quatro princípios: (i) Transparência, (ii) Equidade, (iii) Prestação de contas e (iv) Responsabilidade corporativa, poderá ocorrer melhora nos controles internos, promover uma mudança no comportamento organizacional, fomentando um modo de ação ético e transparentes junto aos stakeholders, em síntese, a contribuição mais relevante do presente estudo é que é possível desenvolver um roteiro para a implantação da governança corporativa.

REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.

ANDRADE, Maria. M de. **Avaliação socioeconômica do programa de incentivos aos negócios em casa – pinc no Município de Fortaleza, Ceará**. Dissertação de mestrado (economia rural). Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2005.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2014.



AOYAMA NOGUEIRA, F. E. Publicações em governança corporativa no Brasil. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa (ISSN 2447-8024)**, *[S. l.]*, v. 3, n. 1, p. 52–76, 2018. Disponível em: http://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1805. Acesso em: 16 set. 2021.

BARRY, B. **O desenvolvimento da estrutura da organização na empresa familiar**; Idort; 1978.

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

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre, Bookman, 2005.

BRINKHUES, R. A.; MAÇADA, A. C. G.; FREITAS JÚNIOR, J. C. S.; LAJARA, T. T. Princípios e fatores motivadores na adoção de governança corporativa, da TI e da informação. **XXXIX Encontro da ANPAD**, Belo Horizonte – MG: 13 a 16 de setembro de 2015. Disponível em:https://www.researchgate.net/publication/281348167_Principios_e_Fatores_Motivadores_na_Adocao_de_Governanca_Corporativa_da_TI_e_da_Informacao. Acesso em: 12 set. 2021.

CARVALHO, C. C.; FORTE, S. H. A. C.; OLIVEIRA, O. V.; SALES, R. K. L. Mensuração da Capacidade de Governança Corporativa das Empresas Familiares do Mercado Tradicional para a migração ao Novo Mercado da BM&FBovespa. **VII encontro de estudo em estratégia (3 Es),** Brasilia - DF: 21 a 23 de junho de 2015.

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

CUNHA, M. A. M. **O efeito da governança corporativa no desempenho econômico e financeiro das empresas: uma análise empírica no mercado brasileiro.** 2016. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto: USP, 2016.

D'AVENI, R. A. et al. The Age of Temporary Advantage. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 31, n. 13, p. 1.371-1.385, 2010.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las**. v.2. Bos-ton: Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, 1976.

FERREIRA, Rafael Maximiano; et. al. Governança corporativa: um estudo bibliométrico da produção científica entre 2010 a 2016. **Organizações em contexto**, v. 15, n. 19, p. 323 – 342, jan./jun. 2019. Disponível em: https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/8638/pdf. Acesso em: 21 set. 2021.

FFI - FAMILY FIRM INSTITUTE. **Global data points**. 2016. Disponível em: http://www.ffi.org/?page=globaldatapoints&terms=%22global+and+data+and+points%22. Acesso em: 22 fev. 2017.



GALLI, L.C.L.A. **Empresas Familiares: Aspectos Comportamentais, Estruturais, Gerenciais e Contextuais**. Jaboticabal: FUNEP, 2015
GALLI, L.C.L.A; ARROYO, C. S.; GALLI, R.A.; PRATES, G.A.; ANHESINI, L. **Sucessão Familiar X Sucessão Profissional: o caso de uma organização do setor agroindustrial**. I SITEFA. Anais. Fatec de Sertãozinho - SP - Brasil, no dia 16 de outubro de 2018.

GERSICK, K.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GERSICK, K E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRISCI, C. L. I.; VELLOSO, S. P. Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 11, n. 4, p. 367-381, 2014. Disponível em http://www.spell.org.br/documentos/ver/34247/governanca-corporativa-e-empresas-familiares-em-processo-sucessorio--a-visao-de-consultores-e-de-familias-empresarias/i/pt-br. Acesso em: 20 fev 2022.

GUTTLER, C. Governança Corporativa: Avaliação Qualitativa das Práticas em uma Empresa de Energia Elétrica. Anais. **VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Rio de Janeiro – RJ. 12 e 13 de agosto de 2011.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108p.

_____. **Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações /** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016. 48p.

_____. **Governança em empresas familiares: evidências brasileiras**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2019.

_____. **Identidade da família empresária: um elemento de coesão para a continuidade dos negócios.** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2018. (Série IBGC Segmentos). 32 p.

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

LODI, J.B. A empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1986.172p.

LORENZI, Antonio Guilherme de Arruda; PROCOPIUCK, Mario; QUANDT, Carlos Olavo. Governança corporativa: a situação das empresas brasileiras em relação às melhores



práticas. **REBRAE**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 105-119, july 2009. ISSN 2175-3350. Available at: https://periodicos.pucpr.br/index.php/REBRAE/article/view/13439. Date accessed: 06 oct. 2021. doi:http://dx.doi.org/10.7213/rebrae.v2i2.13439.
LUZ, A. T. M.; PAGLIARUSSI, M. S. Práticas de governança corporativa e sua associação a uma variável de caráter contábil: um estudo. **XXXVI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro – RJ: 22 a 26 de setembro de 2012. Disponível em http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/ANTONIO%20THADEU.pdf Acesso em 10 mai 2017.

MAESTRI, C. O. N. M.; TAVARES, V. B.; PENEDO, S. T.; COELHO, R. R. A. Nível de governança corporativa prediz o desempenho da empresa? Evidências do mercado brasileiro. **XL Encontro da ANPAD,** Costa do Sauipe – BA: 25 a 28 de setembro de 2016.

MATIAS-PEREIRA, J. (2010). **A Governança Corporativa aplicada no Setor Público Brasileiro**. *Administração Pública E Gestão Social*, *2*(1), 109–134.

MARTINS, H. C.; HILDEBRAND, D. F. N.; ZIVIANI, F. Governança corporativa: um estudo da produção científica da Anpad no período de 2000 a 2007. In:EnANPAD, 32. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MAZZIONI, S.; PRIGOL, V.; MOURA, G. D.; KLANN, R. C. **Influência da governança corporativa e da estrutura de capital no gerenciamento de resultados**. Revista Contemporânea de Contabilidade, v. 12, n. 27, 2015.

MOLIN, A. B. T; CALIGIONI, R. R.; GALLI, L. C. L. A. **Fatores críticos no processo de sucessão familiar no agronegócio: a visão dos sucessores**. Anais Eletrônicos. IV SIMPÓSIO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO - SGAgro, pela Fundação de Apoio a Pesquisa, Ensino e Extensão - Funep, realizado na Unesp/FCAV – Câmpus de Jaboticabal, SP, nos dias 05 a 07 de junho de 2019.

MOREIRA JÚNIOR, A. L. **Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa.** 2006. 120 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo: USP, 2006.

MURITIBA, Sérgio Nunes et al. Governança Corporativa no Brasil: Uma Análise Bibliométrica das Publicações dos Últimos Doze Anos. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 13., 2010, São Paulo, **Anais...** São Paulo, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA; J. B.; REZENDE, R; ELIAS, A. **Empresas familiares: o equilíbrio entre Gestão, Família e Propriedade**. Anais. VI EGEPE, Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife-PE, 14 a 16 de Abril de 2010.

PICCHI, M.R.; CALIGIONI, R. R.; PRATES, G. A.; MARQUES, E.; GALLI, L. C. L. A. Governança Corporativa no contexto da empresa familiar: um estudo de caso no segmento de implementos agrícolas. In: XIII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação



(Evento On-line), 2021. **Anais do XIII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação (Evento On-line)**, 2021a.

PICCHI, M.R.; CALIGIONI, R. R.; PRATES, G. A.; GALLI, R. A.; GALLI, L. C. L. A. Práticas de governança corporativa e o processo de profissionalização da empresa familiar. In: VI Simpósio em Gestão do Agronegócio - SGAgro, 2021, Jaboticabal - SP. **Anais Eletrônicos do VI Simpósio de Gestão do Agronegócio - SGAgro**, 2021b.

RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. K.; FERREIRA, M. P.; SERRA, B. P. C. Produção científica sobre os temas governança corporativa e stakeholders em periódicos internacionais. **Contabilidade, Gestão e Governança,** Brasília, v. 17 · n.1 · p. 95 - 114 · jan./abr. 2014.

RIBEIRO, H. C. M.; MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M. Perfil e Crescimento dos Temas" Governança Corporativa" e" Estratégia": Uma Análise dos Últimos 11 Anos nos Periódicos da Área de Administração no Brasil. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 82, p 83-99, 2012.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. 250 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23012005-200501/pt-br.php. Acesso em: 23 set. 2016.

SONZA, I. B., & KLOECKNER, G. DE O. (2014). A Governança Corporativa Influencia a Eficiência das Empresas Brasileiras?. **Revista Contabilidade & Finanças**, 25(65), 145-160.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, vol. 9, no. 2, p. 199-208, 1996.

TOKIMATU, L. K.; **CALIGIONI, R. R.**; ARROYO, C. S.; MAEMURA, M. M. D.; GALLI, L. C. L. A. GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA FAMILIAR: um estudo bibliométrico sobre a evolução do tema no período de 2011 a 2017. https://doi.org/10.33635/sitefa.v4i1.183. , v.4, p.1 - , 2021.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, S. Decifrando o mistério da empresa familiar: uma perspectiva etnológica. 1997. Disponível em: http://cefe.gtz.de/portugues//products/brainsto/4-97-1.htm. Acesso em: 30 set. 2021.

VIDIGAL, A.C. **Viva a empresa familiar!** São Paulo: Rocco, 1996.

VIENOT, P. **La gouvernance de l`entreprise familiale**. Paris: Groupe Eyrolles, 2007.



WERNER, P. (2004) **Ação Racional e Comportamento Planejado**. Em: Peterson, SJ e Bredow, T., Eds., Teorias de Médio Alcance: Aplicação à Pesquisa de Enfermagem, Lippincott Williams & Wilkins, Filadélfia, 125-147.

WERNER, F. P.; SOUZA, A. E. Sucessão na empresa familiar: um estudoem um grupo empresarial. **Anais. VII EGEPE**. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Florianópolis, março, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.