

**Governança Corporativa: Uma análise da sucessão familiar na zona da mata mineira**

**Paulo Victor de Assis Gonçalves. Administrador**(UFF) paulaofjv@hotmail.com

**Ailton da Silva Ferreira .DSc.**Professor Adjunto da Universidade Federal Fluminense  
(UFF)ailtonsilvaferreira@yahoo.com.br

**Denise Cristina de Oliveira .DSc.**Professora do Mestrado Engenharia de Produção (UCAM)  
denise\_cristin@yahoo.com.br

**Mauro Silva Florentino.** Professor Adjunto da Universidade Federal Fluminense (UFF)  
prof\_florentino@hotmail.com

**Resumo**

Este trabalho tem como objetivo estudar e analisar a importância da governança corporativa para o crescimento, desenvolvimento e obtenção de sucesso em empresas de controle familiar. O tema governança corporativa é recente no Brasil e no mundo, mas várias empresas familiares adotaram e vêm cada vez mais adotando seus mecanismos, já que no ambiente empresarial a governança assumiu um importante papel. Deste modo foi realizado um estudo de caso em uma empresa familiar da Zona da Mata Mineira com o objetivo de avaliar os fundamentos de governança corporativa adotados pela empresa. Foram coletadas informações através de distribuição de questionário para saber a importância dos fundamentos de governança corporativa na visão dos membros da família e dos funcionários da empresa. Os resultados do estudo de caso indicaram a presença dos princípios básicos da governança corporativa na empresa. A conclusão é de que este trabalho obteve êxito, pois conseguiu responder a questão central proposta.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa, Empresa Familiar.

**Abstract**

This work aims to study and analyze the importance of corporate governance for growth, development and achievement of success in family-controlled companies. The theme of corporate governance is recent in Brazil and worldwide, but many family businesses have adopted and see increasingly adopting its mechanisms, as in the enterprise governance has assumed an important role. Thus we performed a case study in a family business in the Zone for Mata Mining in order to assess the fundamentals of corporate governance adopted by the company. Data were collected through distribution of a questionnaire to know the importance of the fundamentals of corporate governance from the perspective of family members and company employees. The results of the case study indicated the presence of the basic principles of corporate governance in the company. The conclusion is that this work was successful because it managed to answer the central question proposed.

**Keywords:** Corporate Governance, Family Business

## 1. Introdução

As empresas familiares estão entre os formatos mais antigos de organização e continuam fortes até nos dias de hoje. Elas passaram de pequenos negócios a grandes empresas, e dessa maneira, essas organizações atravessaram a economia mundial de várias formas diferentes, aparecendo então novas análises para esta questão.

A recente história pôde mostrar que o crescimento da empresa familiar no Brasil não está ligado apenas no fato de faturar, ter bons lucros e saber reinvestir. Ao longo dos anos várias empresas familiares brasileiras fecharam suas portas por falta de capacidade e de não se profissionalizarem. Por esse motivo, para as empresas sobreviverem em um mercado globalizado, é exigida a governança corporativa, através de um conselho de família, conselho de administração e um código de ética.

Segundo Zorzaneli (2011), a empresa familiar se define como aquela em que uma pessoa ou os membros da família, dominam a gestão administrativa, assim como a propriedade, ou quando dois ou mais membros da família participam da força de trabalho.

“Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle” (IBGC, 2009).

Muitas organizações têm procurado adotar as práticas da governança corporativa, apesar do tema ser novo no Brasil e no mundo. Cada vez mais a governança assume um papel importante no ambiente empresarial. Os principais mecanismos de governança corporativa adaptados ao mercado são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (CVM, 2002).

Através da governança corporativa as empresas familiares, que possuem características próprias, buscam um fator em comum que é passar para a geração sucessora uma empresa em melhores condições (WELCH, 2006 *apud* YANAGA, 2007).

O presente trabalho disserta as questões sobre o tema através de uma pesquisa aplicada em uma empresa familiar com os membros da família e funcionários que atuam na empresa.

O objetivo deste trabalho é analisar como a governança corporativa pode contribuir para a longevidade das empresas familiares e identificar os princípios de governança corporativa presentes na empresa em estudo na visão dos familiares e dos funcionários.

## 2. Empresa Familiar: conceitos e características

As empresas familiares possuem grande importância para a economia do país, já que estas empresas atualmente constituem cerca de 80% dos negócios no Brasil, gerando assim aproximadamente 60% dos empregos formais. Em 2010 as empresas familiares foram responsáveis por 12% do PIB na área de agronegócios, 34% na indústria e 54% na área de serviços (DESCHAMPS, 2011).

É “importante analisar a história e a origem da empresa desde que esta esteja vinculada a uma família ou que mantém membros da família na administração de seus negócios”. Considera-se empresa familiar aquelas organizações que possuem cargos diretivos que são ocupados por seus próprios membros, escolhidos através de laços de sangue, da confiança entre os mesmos (BERNHOEFT, 1989 *apud* ZORZANELLI, 2011).

Segundo Donelley (1964 *apud* ESCUDER, 2006), empresa familiar é aquela onde há no mínimo duas gerações a família se identifica com a empresa e possui uma política marcada por interesses e objetivos específicos.

Segundo Donelley (1967), uma empresa não pode ser considerada de controle familiar se não tiver herdeiros, ou seja, para ser considerada uma empresa familiar é preciso que tenha pelo menos passado para a segunda geração. Ele ainda diz que na geração do fundador, a empresa não pode ser caracterizada como familiar e sim como pessoal.

Gaj (1990 *apud* LEONE, 1996) tem seu conceito de empresa familiar agregado ao nível da sucessão. Esse autor quando se refere às empresas familiares, as conceitua como “aquelas com capital

aberto ou fechado, que foram iniciadas por um membro da família que as passou ou tem intenção de passar a um herdeiro direto ou parente por casamento”.

Ricca (1998 apud BRANDT, 2011), diz que na concepção de muitas pessoas a família e o trabalho são as coisas mais importantes em suas vidas, e desse modo conclui que é fácil compreender o poder das organizações que combinam ambos os elementos. Quando são parentes os dirigentes, suas tradições, valores e prioridades brotam de uma fonte comum.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2010), uma característica fundamental de empresas familiares é o comando único e centralizado do fundador, sua postura de autoritarismo se altera com suas atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação.

O que é notado nas empresas familiares é a preocupação e o interesse pelos seus funcionários, o que não ocorre nas organizações típicas. Isso ocorre pelo fato dos laços afetivos serem extremamente fortes, o que acaba interferindo nos relacionamentos e nas tomadas de decisões da empresa, pois a valorização do funcionário mais antigo supera a exigência de competência ou eficácia (MOREIRA JR. e BORTOLI NETO, 2007).

Segundo Oliveira (2010) a empresa familiar brasileira tem algumas características fundamentais: laços afetivos muito fortes que acabam interferindo nos comportamentos, relacionamentos e decisões; dedicação exigida, ou seja, tem que vestir a camisa da empresa; grande expectativa de fidelidade; dificuldades em separar o que é emocional e racional, com tendência mais para o emocional; e grande valorização da confiança mútua.

### **3. Governança Corporativa**

Muito se tem falado nos últimos anos sobre governança corporativa. O tema é bastante amplo e seu estudo atrai cada vez mais acadêmicos, profissionais, legisladores, acionistas e *stakeholders*. Com o passar do tempo, os estudos sobre governança começaram pela separação entre propriedade e controle, passando para a visão contratual e a ótica dos conflitos de agência envolvendo questões como a racionalidade limitada e comportamento oportunista dos gerentes, chegando aos estudos mais recentes sobre distribuição de poder, responsabilidades e desempenho (APREDA, 2001 apud LAMEIRA; NESS JR; SOARES, 2007).

Governança corporativa é um termo que passou a ser utilizado no final da década de 80 nos Estados, para indicar uma forma de gestão que acabasse tornando as companhias abertas mais confiáveis para os investidores e mais responsáveis socialmente, incrementando mecanismos que concedessem mais visibilidade e maior transparência ao processo decisório. Com o movimento pela governança corporativa ampliado, outros temas foram sendo incorporados ao debate, como ética e responsabilidade social (CARLSSON, 2001 apud BERTUCCI; BERNARDES; BRANDÃO, 2006).

Segundo Andrade (2006 apud CÂNDIDO, 2006), o surgimento da governança corporativa está ligado a dois diferentes conjuntos de fatores. O primeiro está relacionado ao Axioma e Klein, onde seus princípios se fundamentam nas características do mercado que é imprevisível e pode sofrer turbulências que refletirão no resultado da empresa, não possibilitando a existência de contratos completos que abranjam possíveis contingências e discontinuidades do mercado.

Segundo Andrade e Rossetti (2004 apud BOGONI et al., 2010), o modelo de governança corporativa consiste em: direitos dos acionistas (*shareholders*); direitos de partes interessadas (*stakeholders*); conflitos de agência; sistemas de relações; sistema de valores; sistema de governo; estrutura de poder; estrutura de regulação e padrões de comportamento. Os autores ainda resumem governança corporativa como “um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas”.

Não se pode explicar a governança corporativa por um único conceito, mas por intermédio de construções teóricas que envolvem muitos campos do conhecimento. Esse termo tem sido bastante utilizado, tornando-o um amálgama que, por não ter forma própria, tem esvaziado seu significado e sua identidade (BERNARDES; GONÇALVES, 2003, apud BERTUCCI; BERNARDES; BRANDÃO, 2006).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, entidades sem fins lucrativos, com fundação em 1995, conceitua a governança corporativa de forma clássica como o sistema por onde as sociedades são dirigidas e monitoradas, e que envolve os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa, ainda segundo o IBGC, possuem finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (IBGC, 2009).

A tabela 1, a seguir, apresenta mais conceitos de governança corporativa:

Estudo	Definição
Blair (1995)	Todo o conjunto de meios jurídicos, culturais e arranjos institucionais que determina o que as empresas de capital aberto podem fazer, quem pode controlá-las, como seu controle é exercido, e como os riscos e retornos das atividades das quais são responsáveis são alocados.
CVM (2002)	Conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.
Fiss (2008)	Relacionamentos explícitos e implícitos entre a corporação e seus constituintes, tão quanto o relacionamento entre esses grupos constituintes.
IBGC (2009)	Sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.
OECD (2004)	Envolve o conjunto de relacionamentos entre a gestão da companhia, seus conselheiros, seus acionistas e seus <i>stakeholders</i> . A Governança Corporativa também provê a estrutura por meio da qual os objetivos da firma são realizados, assim como determina as formas de atingir os objetivos e de monitorar seus resultados.

Legenda: Comissão de Valores Mobiliários (CMV); Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); Organization for Economic Co-operation and Development (OECD).

Fonte: Rossoni e Silva (2010).

Segundo o IBGC (2009), os princípios fundamentais de governança corporativa são: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa. Uma transparência adequada resulta em um clima de confiança, ou seja, mais do que a obrigação de informar é o desejo de fornecer para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não somente aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A equidade se caracteriza pelo tratamento justo de todas as partes interessadas, ou seja, são inaceitáveis atitudes ou políticas discriminatórias. É dever dos agentes de governança prestar contas de sua atuação, assumindo consequências de seus atos e omissões. E a responsabilidade corporativa consiste na sustentabilidade das organizações, buscando à sua longevidade, inserindo considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

#### 4. Vantagem competitiva

O conceito de vantagem competitiva foi criado por Michael Porter, no seu livro “Vantagem Competitiva”, onde ele busca apresentar a maneira como a estratégia escolhida e seguida pela empresa pode estabelecer e manter o seu sucesso competitivo (NUNES, 2007).

A vantagem competitiva nasce basicamente do valor que uma certa organização consegue criar para os seus clientes e que consegue ultrapassar os custos de produção. Nesse caso, o valor é o que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto ou serviço. Um valor mais alto resulta da oferta de um produto ou serviço com iguais características aos da concorrência, porém por um preço mais baixo ou da oferta de um produto ou serviço com melhores benefícios aos da concorrência que compensam um preço maior (NUNES, 2007).

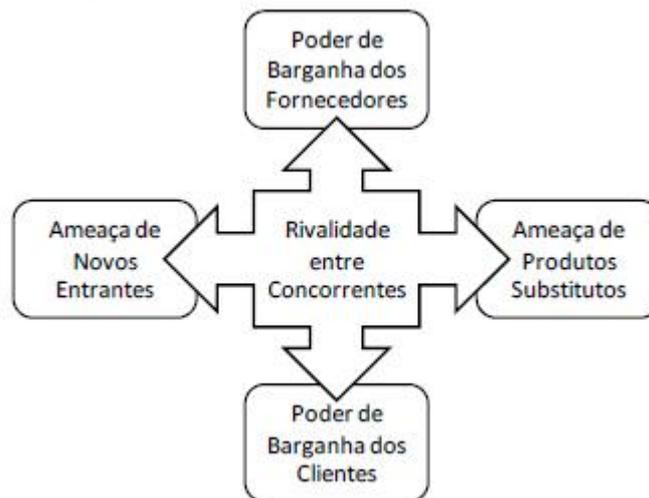
Segundo Porter (1989 *apud* NUNES, 2007) há dois tipos fundamentais de vantagem competitiva: a liderança no custo e a diferenciação, onde junto do contexto competitivo, são definidos os diversos tipos de estratégias genéricas.

Criado por Michael Porter, em 1979, o modelo das Cinco Forças de Porter é destinado à análise da competição entre empresas. Este modelo considera cinco “forças” competitivas, que precisam ser estudadas para que se desenvolver uma estratégia empresarial eficiente. Essas forças são utilizadas em uma empresa que afeta a sua capacidade para servir os seus clientes e obter lucros. Uma mudança em qualquer uma das forças geralmente requer uma nova análise para re-avaliar o mercado (MENDONÇA, 2007).

Segundo Maximiano (2006) “o entendimento das forças competitivas de um ramo de negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia”.

Serra, Torres e Torres (2004 *apud* LIMA, 2011) entendem que a análise do ambiente externo pode ser feita através do modelo de cinco forças da competitividade. O modelo torna possível fazer uma análise do grau de atratividade de um setor da economia e ainda aponta um conjunto de cinco forças que atingem a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio setor e os demais são externos.

Aaker (2007 *apud* QUÉZID, 2010) afirma que “a atratividade de um segmento ou mercado, medida pelo retorno de longo prazo sobre o investimento de uma empresa média, depende, em grande parte, dos cinco fatores que influenciam a lucratividade”.



**Figura 1 - Modelo de cinco forças de Michael Porter.**

Fonte: Lucio Jr. (2007).

As cinco forças de Porter (1986 *apud* MAMMINI, 2006) abalam a lucratividade em um certo setor. Para que a empresa possa desenvolver uma estratégia competitiva, é preciso analisar detalhadamente cada uma dessas forças, pois é necessário estar de acordo com tal estrutura. Tais influências externas são:

- Rivalidade entre concorrentes;
- Ameaça da entrada de novos participantes;
- Poder de barganha dos compradores;
- Poder de barganha dos fornecedores;
- Bens substitutos.

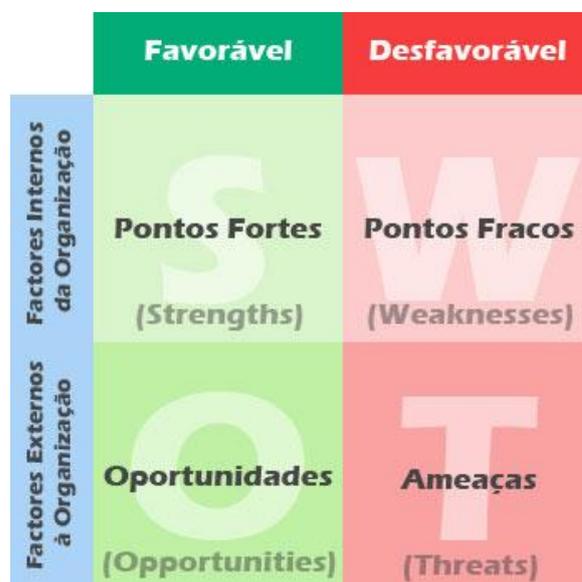
Serra, Torres e Torres (2004) dizem que “a rivalidade entre concorrentes pode ser considerada a mais significativa das cinco forças”. Neste espaço se deve levar em conta a atividade e agressividade dos concorrentes diretos, ou seja, as empresas que estão em um mesmo mercado e que vendem o mesmo produto que a empresa em questão.

Segundo Porter (1991 *apud* MAGALHÃES, 2007), é necessário levar em conta o ambiente em que a empresa está incluída para se desenvolver estratégia competitiva, assim como fatores

externos de ordem política, econômica e social que atingem todas as empresas de várias indústrias uniformemente. Porém, o modo como esses fatores são tratados e o nível de relacionamento da indústria com as cinco forças é que determina o grau de concorrência e o desempenho de cada empresa.

Chiavenato e Sapiro (2003 *apud* BORGES; ARAÚJO; SILVA, 2010) afirmam que a empresa consegue ter, através da análise da Matriz SWOT, que é uma ferramenta fundamental para uma organização, uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa maneira os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhor desempenho organizacional.

Para constatar forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advêm sempre dos resultados de uma análise combinada, em que as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa, conforme figura 02 (MANAGER, 2009).



**Figura 2 – Diagrama SWOT**

Fonte: Rodrigues (2010).

Segundo Bobrow (1998 *apud* ROJO; COUTO, 2008), a análise SWOT consiste na melhor ferramenta de análise interna e externa do ambiente em que a organização opera, dando possibilidade da organização conhecer sua situação e fazer um balanço de suas forças internas e fraquezas comparando-as com as oportunidades e ameaças presentes do ambiente externo. A análise SWOT, para executá-la, pode-se seguir uma *checklist* que estabelece tópicos a serem considerados como: forças e fraquezas financeiras; forças e fraquezas de pessoal; produção e produtividade; marketing e vendas.

Assim, se conclui que o método SWOT é importante e se trata de uma análise com foco mais qualitativo que avalia a situação da organização no seu contexto interno e externo.

## 5. A governança corporativa no Brasil e sua aplicação nas empresas familiares.

Com a criação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), a preocupação com a governança corporativa no Brasil surgiu efetivamente em 1996, quando este termo ainda não existia. Segundo Lodi (2000, *apud* PAI, 2008), o IBCA, no final de 1997, já contava com 107 membros regulares.

O IBCA se transformou no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) no ano de 1999. O IBGC tem como principais objetivos: divulgar idéias e conceitos sobre a governança corporativa; contribuir para a otimização da governança corporativa nas sociedades; tornar-se um

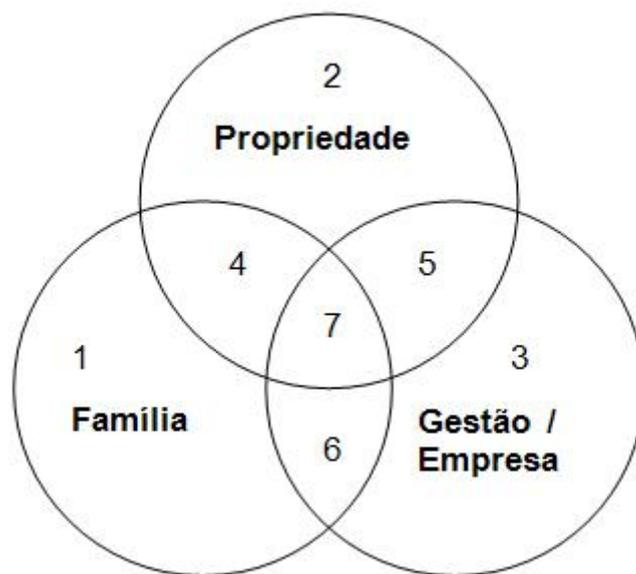
importante fórum para assuntos relativos à governança corporativa; formar profissionais qualificados para atuação em conselhos de administração; desenvolver a capacitação e o aperfeiçoamento profissional da atividade no que se refere às boas práticas de governança corporativa; desenvolver a competência na atividade de conselho para sociedades e instituições que objetivam promover um sistema de excelência de gestão; e promover pesquisas sobre o tema (IBGC, 2009).

Visando melhorar a governança no Brasil, em maio de 1999, o IBGC publicou o *Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. Documento que reuniu uma série de recomendações, já aplicadas em outros países (LODI, 2000 *apud* PAI, 2008).

A prática de governança corporativa se torna cada vez mais importante para as organizações. Álvares (2003 *apud* CÂNDIDO, 2006) diz que “há uma crescente conscientização, por parte de famílias proprietárias de empresas, com relação ao fato de que boas práticas de governança corporativa se aplicam a qualquer tipo de empreendimento”. Para Andrade e Rossetti (2007 *apud* CÂNDIDO, 2006), se pode analisar teoricamente governança corporativa sob quatro diferentes perspectivas: guardião de direitos; sistema de relações; sistema normativo; e estrutura de poder.

Um dos benefícios de maior utilização da governança corporativa se encontra no tripé da família, propriedade e direção/gestão, que são os três fatores de maior importância a serem gerenciados, já que estes são os principais causadores de conflitos nas empresas familiares (PAZ, 2010).

Gersik et al. (1997 *apud* BENETTI, 2012) mostra a empresa familiar em um modelo formado por três subsistemas: família, propriedade e direção/gestão, conforme fig 03:



**Figura 3 – Modelo de Três Círculos da Empresa Familiar**

Fonte: Gersik et al (1997 *apud* BENETTI, 2012).

Os três subsistemas são definidos como independentes porém, ao mesmo tempo, superpostos, de maneira que qualquer membro de uma empresa familiar pode ser enquadrado em um dos sete setores formados pela superposição. Estes setores são: (1) familiares sem participação nos outros subsistemas; (2) sócios-proprietários não gestores e não familiares; (3) gestores não proprietários e não familiares; (4) familiares proprietários sem participação na gestão; (5) proprietários gestores não familiares; (6) gestores familiares não proprietários; e (7) familiares gestores e proprietários.

Silva Junior (2006 *apud* SALEME, 2008) observa que cada subsistema possui personagens com interesses específicos que, quando convergentes, acabam gerando situações de estabilidade e cooperação, “porém, quando divergentes e contraditórios entre si, tem-se uma fonte inesgotável de conflitos”.

## 6. Metodologia

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxonomia proposta por Vergara (2009) que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória, explicativa, e descritiva. Exploratória porque, busca o estudo da governança corporativa na empresa familiar por meio de levantamento bibliográfico através de profissionais da área. Explicativa, pois visa esclarecer o fenômeno da governança corporativa na empresa familiar e se fundamenta no levantamento bibliográfico. E descritiva, porque apresenta uma descrição do tema.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica e documental, pois estará fundamentada em um estudo sistematizado desenvolvido com base em material acessível ao público em geral publicado em livros e artigos, com uma investigação sobre os assuntos: conceitos e características de uma empresa familiar, governança corporativa, vantagem competitiva, além da governança corporativa no Brasil e sua aplicação nas empresas familiares.

A pesquisa bibliográfica vislumbra a busca de estudos que retratem atitudes, opiniões, estratégias, teorias e a importância da aplicação da governança corporativa nas empresas familiares, pesquisados livros, teses, periódicos e dissertações. Espera-se como resultado a compreensão dos efeitos positivos que uma boa governança corporativa pode causar nas empresas familiares e também os efeitos negativos que podem ser causados em sua falta.

Quanto a pesquisa para análise dos princípios de governança corporativa na empresa Caramelo Pradense, ela foi realizada através de entrevistas pessoais com funcionários e familiares que atuam na empresa, com um questionário contendo 04 (quatro) questões sobre o tema governança corporativa. Foram entrevistados um quantitativo de 15 (quinze) funcionários entre homens e mulheres, familiares e não familiares, nos dias 28 e 29 do mês de maio de 2012.

## 7 .A empresa

A empresa Caramelo Pradense é uma pequena empresa familiar do setor de doces localizada no município de Antônio Prado de Minas, na Zona da Mata Mineira, próximo à divisa do estado do Rio de Janeiro.

Tudo teve início na década de 70 quando a receita da bala de caramelo chegou às mãos da família, que desde então começou a fazer as balas de caramelo e passou a vender para alguns comerciantes locais, como padarias e mercearias. Sua equipe de trabalho, quando da fundação era formada pelo proprietário, sua esposa e um de seus filhos e era fabricado apenas a bala de caramelo no sabor doce de leite.

Os turistas que passavam pelo município eram os principais fregueses além da população local.

Com o passar dos anos o negócio foi crescendo, pois a aceitação da bala foi rápida. No início da década de 90 o negócio saiu da informalidade e passou a ser uma empresa constituída. Além do proprietário, sua esposa e um de seus filhos, passaram a integrar o quadro também mais quatro membros da família e um funcionário.

No fim da década de 90 e início dos anos 2000 aconteceu o primeiro processo de sucessão. O pai/fundador (primeira geração) passou a liderança da empresa para um de seus filhos (segunda geração). Este processo foi bom para a empresa que pouco tempo depois já aumentava seu espaço físico e conseqüentemente precisou se mudar para uma nova sede. O quadro de funcionários foi aumentando, equipamentos mais modernos foram sendo adquiridos e a bala de caramelo passou a ser vendida também nas cidades vizinhas.

Hoje a empresa conta com 15 funcionários, sendo 4 membros da família. Durante todos esses anos mudou sua localização uma vez, mas nunca deixou de estar no centro da cidade onde estão localizados os principais comércios do município. O carro chefe é a famosa bala de caramelo feita de doce de leite, mas hoje a empresa já produz outro tipo de bala em vários sabores diferentes.

Se no começo somente a população local e alguns turistas eram os principais fregueses, hoje em dia a empresa faz a distribuição dos doces para diversas cidades da Zona da Mata Mineira na microregião de Muriaé, além de algumas cidades do Noroeste Fluminense e também no estado do Espírito Santo.

Matéria-prima de primeira, pessoal qualificado e um rigoroso controle de qualidade fazem com que a empresa Caramelo Pradense se distancie da concorrência.

Em relação à governança corporativa, segundo o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, eixo da propriedade, a empresa se encontra no estágio proprietário controlador. No eixo de desenvolvimento da família, a empresa possui características e desafios relacionados à Trabalho conjunto e Passagem do bastão. E no eixo da empresa, a empresa pesquisada se encontra no estágio Expansão/formalização.

## 8 Análise da Governança corporativa em uma empresa familiar da zona da mata mineira.

Fundamentado no IBGC, foi pesquisado por meio de questionário, o quanto são importantes os princípios de governança corporativa e se eles estão presentes na empresa na opinião dos familiares e dos funcionários da empresa Caramelo Pradense.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) é uma organização dedicada exclusivamente à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal incentivador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo atingido reconhecimento nacional e internacional. O instituto é o responsável pela criação do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. Este código é usado como instrumento de apoio e de motivação para melhoria contínua das práticas de governança corporativa no Brasil.

De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009), são apresentados quatro princípios fundamentais, que conduzem as boas práticas de governança corporativa: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.

Inicialmente são abordados os resultados obtidos na pesquisa sobre o aspecto dos princípios da governança corporativa na empresa Caramelo Pradense. Pelo figura 04 pode se afirmar que na visão dos funcionários e dos familiares que atuam na empresa, a transparência possui uma importância maior em relação aos outros princípios fundamentais da governança corporativa, porém todos os outros fundamentos também receberam votos, havendo um equilíbrio principalmente entre equidade e prestação de contas.

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

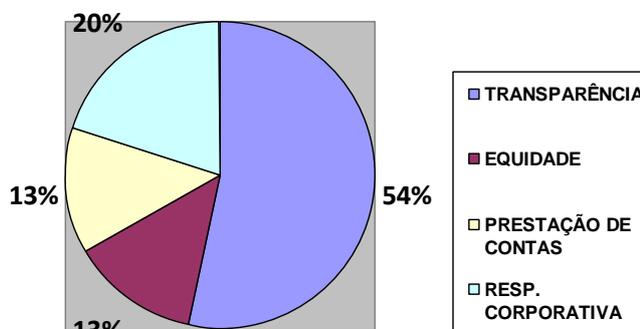


Figura 4: Princípios da Governança Corporativa.

Fonte: pesquisa maio 2012.

A empresa que implanta o sistema de governança corporativa tem como foco as linhas de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Se torna possível perceber que as vantagens adquiridas pelas empresas que adotam na sua gestão a governança corporativa são necessárias para um bom desempenho no mercado atual. Assim, a implantação da governança corporativa se torna possível também nas empresas que não possuem mercado aberto, pois com essas vantagens, podem também ser conquistados clientes e público alvo (KRÜGER; GOMES, 2010).

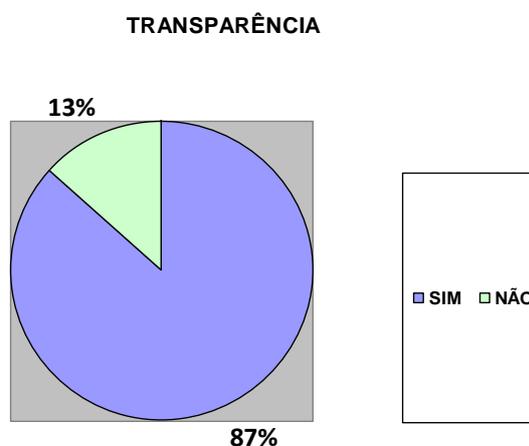
O princípio da transparência é caracterizado pelo IBGC (2009), em seu código, como sendo “mais do que a obrigação de informar”, pois uma empresa que presta informações com clareza despertará a confiança dos acionistas.

A transparência é um dos pilares da governança corporativa, que visa certificar aos acionistas um acesso fácil e seguro às informações importantes sobre fatos, atos e negócios jurídicos que acontecem dentro da empresa. A organização deve assumir seu papel social, cumprir com as obrigações e demonstrar sua real situação patrimonial, econômica, financeira, social e ambiental (LOBO, 2006).

Krüger e Gomes (2010) afirmam que pelo princípio da transparência um mercado só vai atingir a eficiência quando todas as informações estiverem colocadas à disposição de todos de maneira transparente e simultânea e quando todos estiverem cientes das regras e condições do mercado.

Entre os quatro princípios básicos para uma boa governança corporativa, buscou-se detectar se todos estão presentes na empresa em estudo na visão dos funcionários e dos membros da família que trabalham diretamente na empresa.

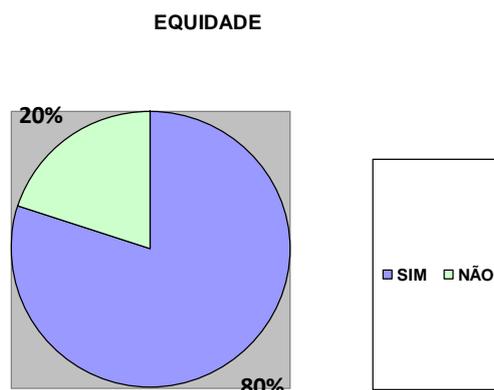
A figura 05 mostra que 87% dos funcionários acham que a empresa é transparente para com eles, e apenas 13% dos que responderam disseram que a transparência não está presente na empresa. Em relação a este fundamento, a empresa se encontra numa boa situação, já que na visão dos funcionários a transparência é o princípio de maior importância.



**Figura 5 : Transparência.**

Fonte: pesquisa maio 2012.

O princípio da equidade se encontra presente na empresa de acordo com 80% dos entrevistados, enquanto 20% acreditam que não há um tratamento justo e igualitário de todos os grupos, conforme pode ser visto na fig 06.



**Figura 6: Equidade.**

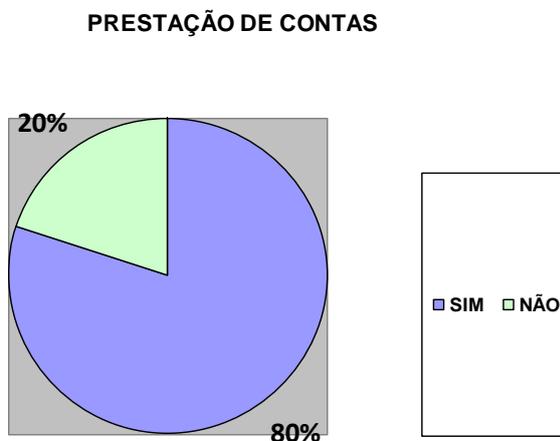
Fonte: pesquisa maio 2012.

O IBGC (2009) caracteriza a equidade “pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais “partes interessadas”, como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores”. Sendo assim, serão totalmente inaceitáveis qualquer atitude ou política discriminatória, do contrário, os acionistas poderão adquirir certa reparação por violação de seus direitos.

A equidade é o tratamento justo e igual de todos os grupos, vedando assim todo tipo de discriminação. Este princípio se relaciona ao “senso de justiça”, onde os direitos de todos os acionistas devem ser respeitados, tanto no aumento da riqueza corporativa quanto na atuação das assembleias gerais (FERREIRA, 2008).

Segundo Krüger e Gomes (2010) a equidade é o princípio onde a relação entre as diferentes classes de proprietários e os agentes da governança corporativa precisam ser caracterizados pelo tratamento justo e equânime. Desse modo foi criada a opção de vendas dos minoritários não controladores, o chamado *tang along*, onde a organização oferece o mesmo preço das ações de controle a todos os tipos de ações, assim o tratamento será igual para todos os acionistas na troca de controle, sejam minoritários ou controladores.

Outro princípio básico da governança corporativa que obteve grande percentual na empresa Caramelo Pradense foi a prestação de contas. Assim como a equidade, 80% dos entrevistados responderam que a prestação de contas existe, enquanto 20% disseram não haver prestação de contas na empresa. Na fig 07 mostra os números.



**Figura 7 : Prestação de Contas.**

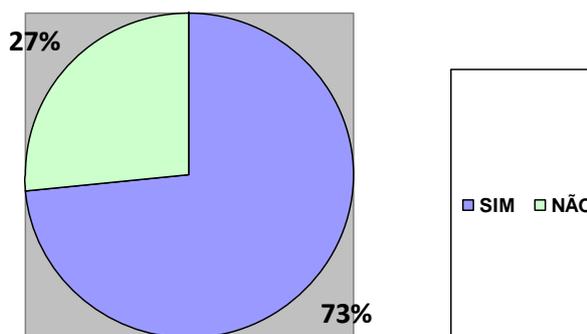
Fonte: pesquisa maio 2012.

A avaliação que o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do IBGC (2009), tem sobre a prestação de contas é que “os agentes da Governança Corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos”.

É obrigação das empresas prestarem informações financeiras e outras informações adicionais que acabam resultando na necessidade de um programa específico de relações com investidores. Assim, as empresas precisam tornar disponíveis suas demonstrações financeiras padronizadas, por meio de fluxos de caixa e relatório, feito pela administração com a discussão e análises dos fatores que têm influência no resultado, indicando, ainda, os principais riscos internos e externos a que a companhia está sujeita (KRÜGER; GOMES, 2010).

A responsabilidade corporativa teve uma votação menos expressiva em relação aos outros princípios, porém, também obteve um percentual considerável. 73% das pessoas disseram que este fundamento está presente na empresa, já 27% não acreditam que a empresa implementa corretamente este princípio básico, como mostra o fig 08.

#### RESPONSABILIDADE CORPORATIVA



**Figura 8: Responsabilidade Corporativa.**

Fonte: própria.

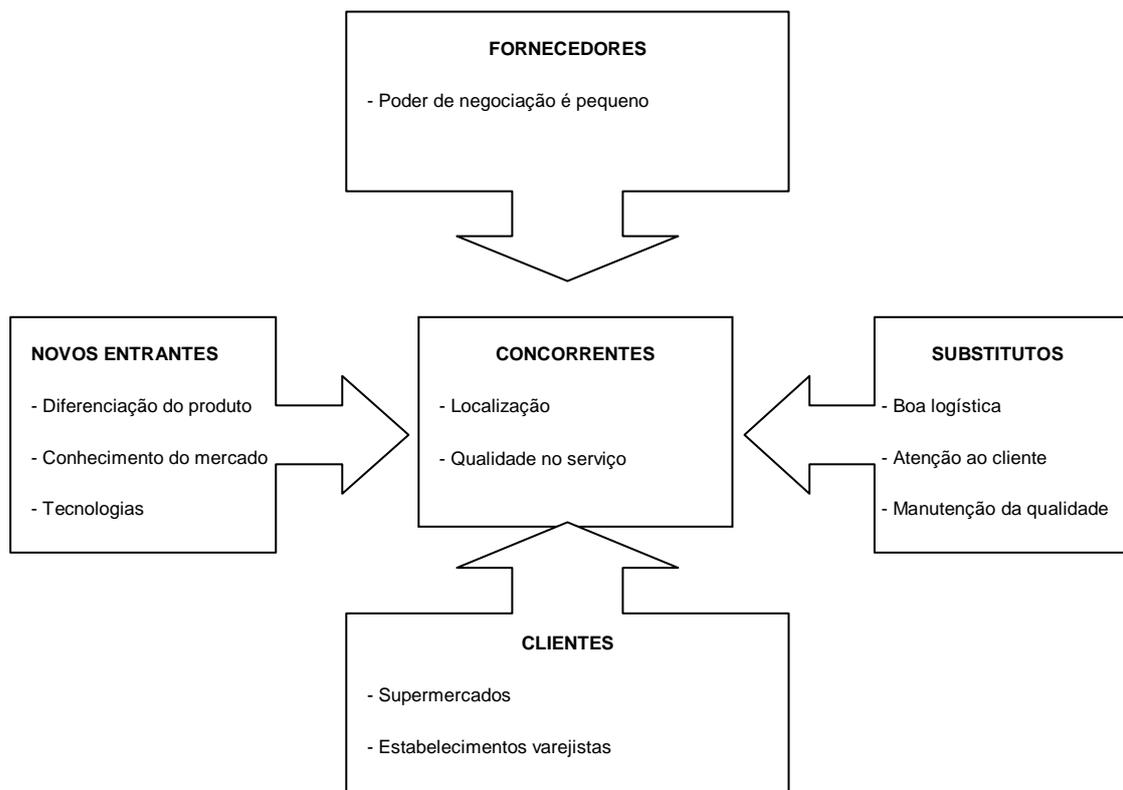
Responsabilidade Corporativa é o cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimes internos e nas instituições legais do país (FERREIRA, 2008).

“Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações” (IBGC, 2009).

Ferreira (2008) diz que os norte-americanos exigem que as instituições empreguem um Código de Ética para os principais executivos, e para a regulamentação de questões com relação cumprimento das leis, conflitos de interesses e divulgação de informações.

É fundamental que exista o “convencimento corporativo” por parte da empresa, ou seja, a organização não precisa apenas respeitar as regras legais de cada país. “O administrador deve exercer as atribuições que a lei e o estatuto lhe conferem para lograr os fins e no interesse da companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa” (FERREIRA, 2008).

Em relação à vantagem competitiva, através dessa pesquisa e de informações fornecidas pelo proprietário da empresa, foi possível elaborar o modelo das Cinco Forças de Porter para detectar as forças atuantes para a competitividade da empresa, conforme pode ser visto na fig 9.



**Figura 9 – Aplicação das Cinco Forças de Porter.**

Fonte: Autor.

O modelo das Cinco Forças de Porter mostra que a empresa Caramelo Pradense possui vantagem competitiva em relação aos concorrentes, pois a empresa que além de ter uma boa localização e qualidade no serviço, atua há mais de 30 tendo assim um amplo conhecimento do mercado. Os insumos que a empresa necessita são oferecidos por um grande número de empresas do mercado, o que diminui o poder de negociação dos fornecedores. Os principais clientes que atuam sobre a empresa são os estabelecimentos varejistas e as redes de supermercados, pois essas atendem a todos os públicos. Para evitar surpresas em relação à concorrência por parte de substitutos, a empresa tem uma grande atenção com o cliente, boa logística e manutenção da qualidade.

A análise SWOT feita visualiza os pontos fracos e fortes e as ameaças e oportunidades do meio em que a empresa atua, conforme analisado no quadro 2.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização</li> <li>- Qualidade no serviço</li> <li>- Relacionamento com o cliente</li> <li>- Honestidade</li> <li>- Funcionários</li> <li>- Conhecimento do mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing</li> <li>- Instalações</li> <li>- Limpeza</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poucos concorrentes</li> <li>- Aumento da demanda de clientes</li> <li>- Novas descobertas de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada de novos concorrentes</li> <li>- Nova tecnologia</li> <li>- Introdução de novos produtos substitutos</li> </ul>
--	--

**Quadro 2 – Aplicação da análise SWOT.**

Fonte: Autor.

Para que a empresa possa ter um bom desempenho ela precisa trabalhar essas quatro diretrizes mencionadas, seus pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças, deste modo será possível a organização alcançar seus objetivos e se manter na liderança de mercado.

**5. Considerações Finais**

De acordo com o estudo realizado para a elaboração deste trabalho, é possível que os administradores e gestores de empresas familiares fiquem atentos à importância das práticas de governança corporativa para o crescimento, desenvolvimento e sucesso das suas organizações.

Foi constatado que todos os princípios básicos de governança corporativa se fazem presentes na empresa em estudo. Mesmo havendo alguma discordância de opiniões, nenhum fundamento obteve resposta negativa como maioria, tendo um maior destaque para a transparência que apresentou um percentual positivo maior em relação aos outros princípios.

A aplicação dos princípios fundamentais de governança corporativa na empresa familiar contribui para que não haja sérias consequências ocorridas através de conflitos característicos desse tipo de organização. A ausência dos valores de governança corporativa é a principal causa dos conflitos, e várias vezes, coloca em risco a vida de muitas empresas familiares, exatamente por falta dos princípios de uma boa governança.

Muitas vezes ocorre falta de transparência, o que acaba gerando desentendimento do negócio com as pessoas da família que estão fora da administração da empresa. Ou então, existe um tratamento desigual entre os membros familiares que possuem os mesmos direitos, e também a ausência de responsabilidade por parte das pessoas que fazem parte da administração em relação aos outros, onde acaba gerando conflitos e conseqüentemente colocando em risco a continuidade da empresa.

Isto vem causando grande preocupação em relação ao patrimônio das empresas, além de provocar sérias consequências, influenciando de forma negativa na administração dos negócios da família. Portanto, esta é uma solução para os problemas típicos das empresas familiares, a implantação da Gestão da Governança Corporativa.

Enfim, entende-se que este trabalho obteve êxito, pois cumpriu com seus objetivos previstos inicialmente e poderá servir de base para estudos futuros.

**Referências Bibliográficas**

ANTONIALLI, L. M. **Sucessão e a Sobrevivência das Empresas Familiares**. 2010. 11 f. Seminário - Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2010.

BARBOSA, Thalita Pereira. Governança na Empresa Familiar: Implementação e Prática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 3, p. 520-521, Jul./Ago. 2009.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo, SP: Atlas, 1998. 539 p.

BENETTI, T. **Governança Corporativa: Um Estudo de Caso Em Uma Empresa Familiar**. 2012. 45 f. Monografia – Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e de Comunicação, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2012.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; BERNARDES, Patrícia; BRANDÃO, Mônica Mansur. Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. **Rev. Adm.**, São Paulo, v.41 n.2, p. 183-196, Abr./Jun. 2006.

BOGONI, Nadia Mar et al. Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no Parecer de Orientação nº 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, vol.44, n.1, p. 119-142, Jan./Fev. 2010.

BORGES, T. M. D.; ARAÚJO, H. T.; SILVA, B. C. L. C. **Planejamento Estratégico: Estudo de Caso em Escola de Ensino Fundamental do Município de Natal**. 2010. 10 f. Congresso – XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Carlos, 2010.

BRANDT, A. P. **Gestão em Empresas Familiares e Processo Sucessório**. 2011. 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2011.

CAMPOS, E. A. S.; BERTUCCI, J. L. O.; PIMENTEL, T. D. **Empresas familiares longevas: Fatores que impactam sua continuidade**. 2008. 96 f. Seminário – Relatório de Pesquisa, Fundação Dom Cabral, Nova Lima, 2008.

CÂNDIDO, J. R. **Governança Corporativa em Empresa Familiar**. 2006. 38 f. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário Claretiano, Batatais, 2006.

CEZARINO, Luciana Oranges; CAMPOMAR, Marcos Cortez. Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: *clusters* e APLs. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.10, n.3, p. 73-90, Jul./Set. 2006.

CORREIA, Fábio Cipolla. **Vantagem Competitiva: Revisitando as Idéias de Michael Porter**. Dezembro, 2009. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/vantagem-competitiva-revisitando-as-ideias-de-michael-porter/36860/>>. Acesso em: 31 mar. 2012.

DENCK, Marcia Regina. **Cultura Organizacional nas Empresas Familiares**. Setembro, 2010. Disponível em <<http://www.webartigos.com/artigos/cultura-organizacional-nas-empresas-familiares/46736/>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

DESCHAMPS, Marcelo. **Sucessão nas Empresas Familiares**. Fevereiro, 2011. Disponível em <<http://www.ffmblu.com.br/artigos/sucessao-nas-empresas-familiares-marcelo-deschamps/13>>. Acesso em: 13 jun. 2012.

DONNELLEY, Robert G. A Empresa Familiar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.7, n.23, p.161-198, Jun. 1967.

ESCUDE, Sergio Antonio Loureiro. Governança Corporativa e a Empresa Familiar: Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos Societários. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 3, p. 84, Set./Dez. 2007.

FERREIRA, Rodrigo Eustáquio. Considerações jurídicas sobre a governança corporativa. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 14, n. 2116, 17 abr. 2009. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/12644>>. Acesso em: 9 mai. 2012.

GONZALEZ, I. V. D. P. et al. **Plano de Sucessão e Empresa Familiar: Estudo de Caso em uma Empresa de Mídia Exterior**. 2011. 16 f. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2011.

GREVE, J. T.; SALLES, Prof. Dr. J. A. A. **Estratégia baseada em recursos, estratégia baseada no mercado, análise swot: conceitos únicos ou separados?**. 2006. 11 f. XIII SIMPEP, Bauru, 2006.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 47 p. 4ª versão, 2009.

KRÜGER, Ísis Mota; GOMES, Luciane da Silva. **Governança Corporativa. Estratégia de Valor Empresarial.** Disponível em <<http://www.eumed.net/libros/2010f/864/A%20BOA%20GOVERNANCA%20CORPORATIVA.htm>>. Acesso em: 09 jun. 2012.

LAMEIRA, Valdir de Jesus; NESS JR, Walter Lee; SOARES, T. Diana L. Van Aduard de Macedo. Governança Corporativa: impacto no valor das companhias abertas brasileiras. **Rev. Adm.** v.42 n.1, São Paulo, jan./mar. 2007.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **A Empresa Familiar Brasileira e a Opinião de Seus Dirigentes Sobre o Processo Sucessório.** 1996. 10 f. Dissertação de Mestrado (Profissionalizante em Administração) – Faculdades Integradas Bennett, 1996.

LIMA, Daniel. **As Cinco Forças de Porter.** Agosto, 2011. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/as-cinco-forcas-de-porter/57341/>>. Acesso em: 31 mai. 2012.

LOBO, Jorge. **Governança Corporativa – VII – Princípio da Transparência.** Junho, 2006. Disponível em <<http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI26321,41046-Governanca+Corporativa+VII+Principio+da+Transparencia>>. Acesso em: 15 abr. 2012.

LUCIO JR., Nori. **Concorrência.** Outubro, 2007. Disponível em <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Concorrenciam.htm>>. Acesso em: 17 jun. 2012.

LUZ, G. B. **Empresa Familiar: Profissionalização da Gestão para Sucessão.** 2010. 81 f. TCC (Graduação em Administração) – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade FEEVALE, Novo Hamburgo, 2010.

MAGALHÃES, L. M. **O Surgimento de Uma Indústria com a Convergência das Tecnologias do Setor de Telecomunicações.** 2007. 69 f. Dissertação de Mestrado (Profissionalizante em Administração) – Faculdade de Economia e Finanças, IBMEC, Rio de Janeiro, 2007.

MAMMINI, B. **A relação entre estratégia e estrutura no varejo.** 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

MANAGER, Jorge. **O que é Análise SWOT.** Fevereiro, 2009. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-que-e-analise-de-swot/28174/>>. Acesso em: 31 mar. 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006. 481 p.

MENDONÇA, Robson Pereira. **A Crise da Varig X O Modelo das Cinco Forças de Michael Porter.** Novembro, 2007. Disponível em <<http://robsonmendonca.wordpress.com/2007/11/08/a-crise-da-varig-x-o-modelo-das-cinco-forcas-de-michael-porter/>>. Acesso em: 17 abr. 2012.

MOREIRA JR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. **Empresa Familiar: um sonho realizado.** São Paulo: Saraiva, 2007.

NOVAIS, Lêda. **Governança corporativa é vantagem competitiva.** Outubro, 2008. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/governanca-corporativa-e-vantagem-competitiva/18132/>>. Acesso em: 25 abr. 2012.

NUNES, Paulo. **Conceito de Vantagem Competitiva.** Outubro, 2007. Disponível em <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/vantagemcompetitiva.htm>>. Acesso em: 30 mar. 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório.** 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

PAI, Leocir Dal. Governança Corporativa & Ética nas Organizações. **Revista Multidisciplinar da Uniesp**, n. 6, dez. 2008.

PAZ, Samuel. **Governança Corporativa na Empresa Familiar: um novo modelo de gestão?**. Março, 2010. Disponível em < <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/6476/governanca-corporativa-na-empresa-familiar-um-novo-modelo-de-gestao-.html>>. Acesso em: 15 abr. 2012.

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**. 2011. 77 f. Mestrado (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – EBAPÉ, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2011.

POCETTI, Eduardo. A importância do conselho de administração na empresa familiar. **Revista Empresa Familiar**. São Paulo ano I, n. 2 Março/abril 2010.

QUÉZID, Gabriel. **Cinco forças de Porter**. Setembro, 2010. Disponível em < <http://sadquezid.blogspot.com.br/2010/09/cinco-forcas-de-porter.html>>. Acesso em: 31 mar. 2012.

ROSSONI, Luciano; SILVA, Clóvis L. Machado da. Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial, art. 7, p. 173-198, 2010.

SALEME, MSc. Angela Maria Bissoli. **Governança Corporativa**. 2008. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/75282946/Governanca>>. Acesso em: 31 mai. 2012.

oportunidades. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

ZORZANELLI, Giovani. **Conceito de Empresa Familiar**. Janeiro, 2011. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/conceito-de-empresa-familiar/51036/>>. Acesso em: 15 abr. 2012.