

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – “UNIVEM”
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

FLAVIO CARAZZATO
GUSTAVO ABIB PINTO DA SILVA
JUAREZ PEREIRA DA SILVA

A GESTÃO ESTRUTURAL DA GOVERNANÇA CORPORATIVA
NUMA EMPRESA METALÚRGICA DE MARÍLIA-SP

MARÍLIA
2014

FLAVIO CARAZZATO
GUSTAVO ABIB PINTO DA SILVA
JUAREZ PEREIRA DA SILVA

A GESTÃO ESTRUTURAL DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NUMA
EMPRESA METALURGICA DE MARÍLIA-SP

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador:
Prof. Luiz Eduardo Zamai

MARÍLIA
2014

CARAZZATO, Flavio; SILVA, Gustavo Abib Pinto da; SILVA, Juarez Pereira da

A Gestão Estrutural Da Governança Corporativa Numa Empresa Metalúrgica de Marília-SP/Flavio Carazzato / Gustavo Abib Pinto da Silva / Juarez Pereira da Silva; orientador: Luiz Eduardo Zamai. Marília, SP: [s.d], 2014.

45fls.

Trabalho de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Curso de Ciências Contábeis, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2014.

1. Governança Corporativa
2. Empresas Familiares
3. Gestão da Governança.

CDD: 658.4



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM
Curso de Ciências Contábeis.

Gustavo Abib Pinto da Silva - 27887-4
Juarez Pereira da Silva - 39213-8
Flávio Carazzato - 47203-4

TÍTULO "A gestão estrutural da governança corporativa. Numa empresa metalúrgica de Marília - SP "

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Ciências Contábeis da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Nota: 9,5

ORIENTADOR: 
Luiz Eduardo Zamai

1º EXAMINADOR: 
Alexandre Alves Vieira

2º EXAMINADOR: 
Silvana Festa Sabes

Marília, 02 de dezembro de 2014.

*Dedicamos este trabalho a todos que
contribuíram direta ou indiretamente em
nossa formação acadêmica.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram no decorrer desta jornada, em especial: A Deus a quem devo minha vida.

A minha família que sempre me apoiou nos estudos e ajudou mesmo distante em todas minhas realizações. Em especial, a minha mãe Mariza e ao meu pai Lourival, que me deram toda educação e me fez uma pessoa digna.

A minha querida esposa Carla que sempre me apoiou e ajudou, e teve muita paciência em meus estudos e com minha ausência, a minha sogra que sempre esteve do nosso lado nos apoiando e nos dando conselho e sempre nos ajudando.

A meus grandes amigos Luiz Fernando e Marlene de Fátima, pois sem ajuda deles já mais teria o conhecimento e a oportunidade de pesquisas, a o Ricardo que sempre nos aconselhou a pesquisa e aos estudos, a Rute que nos ajuda sempre com sua experiência e paciência com nossas brincadeiras.

A meus amigos de TCC, Flavio, Gustavo pelas alegrias brincadeiras e muita responsabilidade compartilhada, muitas noites deixando nossas famílias para que hoje nosso sonho esteja sendo realizando.

Ao orientador Professor Luiz Eduardo Zamai que teve um papel fundamental na elaboração deste trabalho nos apoiando.

Aos meus colegas de sala pelo companheirismo e disponibilidade para me auxiliar em vários momentos, pelas alegrias, causos e grandes risadas em momentos de distração,.

Juarez Pereira da Silva

Agradeço a todos que contribuíram no decorrer desta jornada, em especial a Deus, que tem me sustentado, me dado força e muita fé, pois sem Ele nada seria possível.

Gostaria de dizer à minha esposa Andrea e minhas filhas, Aline e Isabela que as amo muito, pois sei que durante os quatro anos em que me dediquei aos estudos, pude contar com elas em todos os momentos, compreenderam a minha ausência e me incentivaram, tornando até então, um sonho em realidade o qual se concretizou da melhor maneira possível.

Aos meus colegas de sala Gustavo e Juarez, pelo companheirismo, dedicação, compreensão, amizade e alegria, que compartilhamos juntos em todos os momentos na sala de aula e conseguimos atingir nossos objetivos de finalizar o curso.

Flavio Carazzato

Agradeço a DEUS pois, sem ele eu não teria forças para essa longa jornada. A todos os professores do curso, que foram tão importantes na construção do meu saber, e em especial ao Professor Zamai, orientador deste TCC. Aos meus amigos que fiz, e em especial ao Flávio e Juarez, que caminharam junto comigo, durante toda a jornada, e principalmente para a contribuição da conclusão do nosso TCC, a todos vocês o meu muito obrigado.

*E o que dizer a minha Esposa **Flávia** e as minhas Filhas **Beatriz e Laura!!!** O meu muito obrigado pela paciência, incentivo, força, confiança e principalmente pelo carinho. Valeu a pena toda distância, todo sofrimento, todas as renúncias... Valeu a pena esperar... Hoje estamos colhendo, juntos, os frutos do nosso empenho! Esta vitória são muito mais de vocês do que minha!!! **Amo incondicionalmente Vocês!!!!**.*

*Agradeço a toda a minha Família, meu Irmão, minhas Cunhadas, meus Sogros **João e Yolanda**, e em especial a minha Mãe **Cristina** e minha Avó **Zilda**, que sempre acreditaram em mim e deram palavras de incentivos, para não desistir, a todos vocês, o meu muito obrigado.*

*Não poderia deixar de agradecer a você meu pai **José** “in memoriam”, que foi o meu grande inspirador, para eu cumprisse esta jornada, mas ela não se concluiria se não tivesse a força e proteção do meu Anjo Celestial, minha querida filha, minha Estrela Guia **Júlia** “in memoriam”, que em todos os obstáculos que enfrentei, era com ela que eu conversava, e*

pedia ajuda e proteção. Creio que sem a ajuda de vocês do plano celestial, e do carinho, incentivos, renúncias e apoio das minhas Princesas (Flávia, Beatriz e Laura), não teria cumprido integralmente a minha missão. Saibam que as minhas forças vinham dos beijos que ganhava todas as noites, “PAPY, Boa Aula, Boa Prova, Te Amo, Etc.”

A jornada que propus a fazer, não acaba aqui, e nada melhor para retratar isto como Augusto Cury:

“A vida é um grande espetáculo. Só não consegue homenageá-la quem nunca penetrou dentro de seu próprio ser e perceber como é fantástica a construção da sua inteligência.”

Gustavo Abib Pinto da Silva

“Deus nunca disse que a jornada seria fácil;

Mas Ele disse que a chegada valeria à pena”.

CARAZZATO, Flavio. ABIB, Gustavo Pinto as Silva; PEREIRA, Juarez da Silva. **A Gestão Estrutural Da Governança Corporativa Numa Empresa Metalúrgica De Marília-Sp** 2014. 45 f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2014.

RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar o impacto e as mudanças da implantação da Governança Corporativa em uma empresa metalúrgica da cidade de Marília-SP, enfatizando a importância que teve ao ser instituído, no aspecto proprietário acionista e profissional do mercado na área da governança e o seu modo estrutural e gerencial. Por razões éticas o nome da empresa não será divulgado e algumas questões abordadas não foram respondidas, o que não prejudica a qualidade do trabalho. A governança corporativa é um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, também denominadas como sendo um conjunto de práticas, processos, políticas, leis, regulamentos e relacionamentos entre os membros de uma empresa, que rege a maneira como ela é dirigida, administrada ou controlada. Criada com intuito de proteger o patrimônio das empresas contra fraudes geradas pelos seus diretores executivos, a sua prática conduz as organizações a um melhor desempenho e uma melhor avaliação da empresa pelo mercado, por meio de uma gestão mais profissionalizada e transparente. No Brasil foi criado o código brasileiro de melhores práticas de GC, que objetiva-se mostrar caminhos para atender todas as empresas sendo melhorado o seu desempenho e a agilidade em seu processo. As Empresas conhecidas como Familiares possuem algumas características que as diferenciam das demais formas de organização empresarial, é o caso da empresa em estudo, que adotou o sistema de governança corporativa em 2004 por decorrer de sua relevante participação na economia brasileira, em 2011 um estudo realizado pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) traçou o diagnóstico da gestão na empresa com o objetivo de incentivar a ainda mais sua adoção. É nesse contexto que se insere o presente trabalho. Para tanto, o trabalho foi realizado com base em revisão de literatura e um estudo de caso numa empresa metalúrgica que tem implantado, nos últimos anos, a governança corporativa na sua gestão. Os resultados demonstram que a empresa, apesar das dificuldades no processo, mesmo com perdas dos membros familiares a aceitação de mudança tem alcançado resultados positivos de melhora no mercado e na qualidade dos procedimentos internos e uma melhor profissionalização em sua gestão.

Palavras - chave: Governança Corporativa. Empresas Familiares. Gestão da Governança.

CARAZZATO, Flavio. ABIB, Gustavo Pinto as Silva; PEREIRA, Juarez da Silva. **A Gestão Estrutural Da Governança Corporativa Numa Empresa Metalúrgica De Marília-Sp** 2014. 45 f. Trabalho de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2014.

ABSTRACT

This study aims to analyze the impact and changes to the implementation of Corporate Governance in a metallurgical company in Marília-SP, emphasizing the importance that had to be instituted, shareholder and owner in professional aspect of the market in the area of governance and the their structural and managerial mode. For ethical reasons the company name will not be disclosed and addressed some questions were not answered, which does not affect the quality of work. Corporate governance is a system by which organizations are directed, also known as a set of practices, processes, policies, laws, regulations and relationships between members of a company, which governs the manner in which it is directed, administered or controlled. Created with the purpose to protect the assets of the companies against fraud generated by their CEOs, their practice organizations leads to a better performance and a better assessment of the company by the market, through a more professional and transparent management. In Brazil the Brazilian Code of Best Practice for GC, which aims at showing paths to suit all businesses being improved its performance and agility in the process was created. Known as Family Enterprises have some characteristics that differentiate them from other forms of business organization, the case study company, which adopted the corporate governance system in 2004 for the course of his significant participation in the Brazilian economy, in 2011 a study IBGC (Brazilian Institute of Corporate Governance) traced the diagnostic management of the company with the goal of encouraging more in da adoption. It is in this context that the present work. To this end, the work was based on literature review and a case study of a metalworking company that has deployed in recent years, corporate governance in its management. The results demonstrate that the company, despite the difficulties in the process, even with loss of family members the acceptance of change has achieved positive results in the market and improves the quality of procedures and better professionalism in its management.

Keywords: Corporate Governance. Family Business. Management Governance.

LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Diferentes Categorias de Stakeholders	23
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Expectativa de crescimento (próximos cinco anos)	32
Gráfico 2 – Questões-chave para os próximos 12 meses (Brasil)	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Sistema da Governança Corporativa	24
Figura 2 – Pilares da Governança Corporativa.....	25
Figura 3 – Importância e Benefícios da Governança Corporativa	26
Figura 4 – Índice líquido dos que concordam que o governo reconhece a importância da empresa familiar	30
Figura 5 – Os Três Círculos da Empresa Familiar	31
Figura 6 – Genograma das famílias e da família do sócio.....	34
Figura 7 – Estrutura de Controle da empresa pesquisada.....	35
Figura 8 – A Estrutura De Gestão Da Governança Corporativa	36

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGE: Assembléia Geral Extraordinária

AGO: Assembléia Geral Ordinária

C.A: Conselho Administrativo

CAD: Conselho de Administração

CEO: Chefe Executivo de Ofício

GC: Governança Corporativa

IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

PWC: Family Business Survey

S/A: Sociedade Anônima

SP: São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
CAPITULO I- GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	20
1.1 Conceitos	20
1.2 Modelos De Governança Corporativa	20
1.3 Stakeholder	21
1.4 O Sistema De Governança	23
1.5 Os Pilares Da Governança Corporativa.....	24
1.6 Importância E Benefícios Da Governança	25
1.7 A Governança Corporativa No Mundo	27
1.8 A Governança Corporativa No Brasil	27
CAPITULO II - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA APLICADA.....	28
2.1 Conceitos e dados da Governança Corporativa.....	28
2.2 A Empresa Pesquisada.....	33
2.3 A Governança Corporativa Na Empresa Pesquisada	33
CAPITULO III - DIAGNÓSTICO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA PESQUISADA.....	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE A: Diagnóstico de Governança Corporativa.....	43

INTRODUÇÃO

É de relevante importância o modo como a Governança Corporativa é capaz de atuar nas organizações: a busca pela transparência nas informações, a maior eficiência e, também, o maior retorno financeiro para as empresas são fatores que fazem com que os sócios, proprietários e acionistas se interessem por tal modelo para suas companhias.

OLIVEIRA (2006, p. 17) afirma que governança corporativa é o conjunto de “práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas – com seus negócios, produtos e serviços – ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, funcionários e governo – facilitando o acesso às informações básicas e melhorando o modelo de gestão”.

A governança corporativa oferece, portanto, mais credibilidade e confiança da administração perante seus investidores e, conseqüentemente, perante o mercado financeiro de ações, estando aqui, pois, também uma das hipóteses responsáveis pela elaboração e implantação da governança corporativa nas empresas.

Em sentido mais amplo e direto, pode-se dizer que a governança corporativa está diretamente relacionada com os sistemas de controles internos, vinculando-se à gestão de riscos das organizações. Contudo, é necessário enfatizar que sistemas de controles internos e gestão de riscos, embora sejam de naturezas essencialmente distintas, a maior diferença entre eles está na amplitude do grupo das partes interessadas na organização.

De acordo com LODI (2000), o movimento da Governança Corporativa surgiu nos Estados Unidos, em meados dos anos 90, em decorrência de necessidades de administradores dos chamados fundos de pensão, que vislumbravam a obrigação de apresentar maior segurança e solidez nos investimentos realizados com dinheiro dos mutuários, que, por sua vez, eram, em sua quase totalidade, acionistas minoritários, sedentos por informações objetivas e claras, que pudessem orientá-los em suas decisões de investimentos.

No Brasil, a empresa familiar possui significativa importância e é destaque no mercado financeiro e produtivo do país; apesar disso, a adesão pela Governança Corporativa ainda é muito pequena, a opção por essa forma de administração torna-se mais difícil, pois os proprietários nem sempre desejam abrir mão do controle à frente de seus negócios.

Assim, BORNHOLDT (2005, p. 27) afirma que “o princípio de Governança Corporativa não é muito diferente nas empresas familiares, as relações são entre a empresa, os acionistas (sócios), a família e seus herdeiros”.

Uma das dificuldades evidenciadas quanto às empresas familiares ao aderirem uma Governança Corporativa está em que, conforme cada qual vai crescendo, tende-se, também, a aumentar a administração em relação aos membros da família e as conduções acabam ficando, a cada dia, mais formais. Logo, com as necessidades do mercado, os paradigmas de ações familiares vão sendo quebrados devido às mudanças que se sucedem.

LODI (1998, p.6) define empresa familiar como sendo“(...) aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador; uma empresa familiar sem herdeiros não é uma empresa familiar”.

Sobre as empresas familiares, necessário considerar que muitas delas acabam fechando suas portas por não terem uma gestão de qualidade ou, ainda, por acreditarem que o modelo de gestão deve permanecer intocável por gerações. Ao assumir uma administração baseada no modelo da Governança, as empresas também buscam, efetivamente, melhorar sua transparência, na medida em que, diante do panorama econômico e financeiro em que se encontram, tentam atingir maior patamar de credibilidade, atraindo novos membros acionistas e um maior potencial de caixa atraído pelo mercado de ações; são, sem dúvidas, mudanças que trazem o fortalecimento da organização em um momento que poderia ser de insegurança em relação à saúde da empresa, além de ser um passo, igualmente, significativo da coragem de seus donos em adaptar seu negócio a uma nova forma de gestão.

Para BORNHOLDT (2005, p. 20), empresas familiares são aquelas “(...) construídas ao longo da história quando a empresa deixa de ser “unipessoal” (um dono) e passam a ser de um grupo de irmãos, para, depois, passarem a um consórcio de primos; enfim, a uma sociedade de pessoas mais complexa. Nesse caso, além do trabalho e da renda, o que une essas a pessoas em torno de uma empresa são os seus vínculos familiares e societários. Os laços familiares estão aglutinados em torno de uma espiritualidade de crenças e valores”.

A temática

A composição societária da de empresas familiares é fator que, ainda, oferece uma grande resistência para a implantação da Governança Corporativa; muitas vezes, os proprietários compreendem seu negócio como uma continuidade da família, por isso, nem sempre, o papel de dono é separado de forma organizada, conforme deve se dar em uma gestão corporativa.

Portanto, a temática ora pesquisada refere-se aos impactos gerados nos sócios, proprietários e acionistas, com a implantação da Governança Corporativa e, a consequente, adoção de um conselho de administração externa, constituído para direcionar os negócios familiares em conjunto com a gestão de Governança. Diante dessa nova gestão, o conselho administrativo tem, pois, a função de controlar os negócios e minimizar o cotidiano dos familiares, sempre estando voltado para o bem-estar da empresa.

O problema

Como enfrentar os desafios que as organizações se deparam com a implantação da Governança Corporativa no atual cenário dos negócios? Qual o reflexo na motivação e no comportamento esperado dos stakeholders: acionistas, funcionários, clientes e fornecedores? Quais as maiores dificuldades na implantação dessa gestão?

Objetivos

Objetivo Geral

O objetivo principal desta pesquisa é identificar o impacto que a Governança Corporativa provoca nas ações práticas das organizações e seus reflexos na tomada de decisões. Também demonstrar os modelos de governança corporativa no Brasil e no mundo, e apresentar as dificuldades da aceitação quando da implantação da Governança Corporativa, na visão do sócio acionista da uma empresa familiar do ramo metalurgia, localizada no município de Marília-SP, foi verificado os pontos estratégicos e competitivos em seus negócios, quais as boas práticas de governança corporativa adotada pela empresa e se suas

ações são de fato efetivamente utilizadas pela empresa para que suas tomadas de decisões possam agregar em resultados práticos.

Objetivo Específico

São objetivos

- Conceituar Governança Corporativa;
- Verificar sobre a importância das empresas familiares no Brasil;
- Identificar modelos de Governança Corporativa;
- Apresentar os conceitos de empresa familiar;
- Conhecer a prática da Governança Corporativa de uma organização.

Metodologia

A metodologia é exploratória, descritiva e analítica.

Primeiramente elaborou-se pesquisa bibliográfica em livros, sites, artigos e revistas com a proposta de fundamentar cientificamente as questões relativas ao conteúdo da pesquisa.

Após a compreensão dos conceitos que tratam o assunto, foi elaborado um questionário (**APÊNDICE A**) a ser aplicado numa empresa do ramo metalúrgico com o objetivo de verificar de que maneira a organização implantou o sistema de Governança Corporativa e seus efeitos nas práticas empresariais.

Os resultados serão apontados em forma de gráficos com suas devidas análises e comentários.

A empresa solicitou sigilo quanto à sua identidade, o que foi considerado.

Justificativa

As empresas familiares além de serem à base do crescimento econômico de uma cidade, estado ou país, tende a ter um conflito interno de interesse, onde os negócios são colocados em pauta e sua gestão passa ter impasses decorrentes da gestão familiar. Dado a isso, o trabalho justifica-se pelo interesse em conhecer e divulgar as práticas de uma organização que adota em suas políticas a forma de gestão corporativa preocupando-se com a saúde financeira e estrutural da empresa.

Organização Do Trabalho

1. Este trabalho está estruturado da seguinte forma: introdução, onde serão expostos o tema, o problema de pesquisa, os objetivos, a metodologia e a justificativa do trabalho.
2. No capítulo 1, será apresentado o referencial teórico que suporta este estudo, os conceitos organizacionais corporativas, os modelos adotados no Brasil e fora do país, os *stakeholder*, peças chave de investimentos das organizações e todo sistema de governança corporativa, os princípios e importâncias que a norteiam e os níveis de prática de governança corporativa, abordamos também as empresas familiares que são ponto chave no nosso trabalho demonstrando sua importância e cenário no mercado.
3. Ainda no capítulo, 2, apresenta-se a empresa pesquisada dando ênfase na sua história de criação e composição estrutural da gestão familiar.
4. Em seguida, no capítulo 3, temos o estudo de caso realizado na empresa de metalurgia baseado no questionário de Boas Práticas de Governança Corporativa.
5. Por fim, tem-se as considerações finais, referências e apêndices.

CAPITULO I- GOVERNANÇA CORPORATIVA

1.1 Conceitos

A governança corporativa deu inicio entre as décadas de 80 e 90, criada com intuito de proteger as empresas de fraudes geradas pelos seus diretores executivos. Essa prática fraudulenta nas empresas norte americanas na época, considerada um dos maiores escândalos econômicos dos Estados Unidos abriu portas para um modelo de gestão corporativo como sendo um dos mais importante instrumentos de sustentabilidade das empresas de todo o Mundo.

Também, de acordo com o IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2014),

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.(IBGC, 2014)

Segundo CARVALHAL DA SILVA (2005), a governança corporativa é um conceito conhecido há mais de 50 anos, porém esta denominação se tornou popular após os anos 90.

Segundo Silveira (2005), empresas que possuem uma estrutura de governança corporativa adequada às praticas recomendadas pelos agentes de mercado detêm melhores resultados e preço de suas ações é mais bem avaliado pelo mercado do que o de empresas com uma estrutura de governança não tão adequada.

Conforme Silva e Zotes (2004), os pontos-chave responsáveis pela credibilidade da governança corporativa diante do mercado financeiro mundial foram a transparência da gestão empresarial e a redução de riscos para os investidores.

Para SCHEINKMAN (2014), Governança Corporativa compreende

(...) todo um conjunto de mecanismos que investidores não controladores (acionistas minoritários e credores) têm à sua disposição para limitar a expropriação [dos direitos dos minoritários e credores pelos administradores e majoritário]. Estes mecanismos prescrevem regras de conduta para a empresa e de ‘*disclosure*’, e garantem a observância das regras

(*enforcement*). Uma vez que, “em muitos casos, os responsáveis pela condução de uma empresa e/ou acionistas majoritários podem tomar decisões, após a venda de ações aos minoritários, que prejudiquem o interesse destes.

1.2 Modelos De Governança Corporativa

De acordo com o IBGC (2010), os sistemas de Governança Corporativa em funcionamento podem ser divididos em:

1. ***Outsider System***: acionistas pulverizados e tipicamente fora do comando diário das operações da companhia; aqui, encontra-se o modelo anglo-saxão adotado nos Estados Unidos e no Reino Unido, que é caracterizado da seguinte forma:
 - estrutura de propriedade dispersa nas grandes empresas;
 - papel importante do mercado de ações na economia;
 - ativismo e grande porte dos investidores institucionais; e
 - foco na maximização do retorno para os acionistas (*shareholders oriented*).

2. ***“Insider System”***: é aquele em que grandes acionistas estão no comando das operações diárias, diretamente ou via pessoa de sua indicação. Nesse sistema, encontra-se o sistema de governança corporativa da Europa Continental e Japão, que é assim caracterizado:
 - estrutura de propriedade mais concentrada;
 - presença de conglomerados industriais-financeiros;
 - baixo ativismo e menor porte dos investidores institucionais; e
 - reconhecimento mais explícito e sistemático de outros *stakeholders* não financeiros, principalmente funcionários (*stakeholder oriented*).

1.3 Stakeholder

A origem do termo *stakeholder* é atribuída ao filósofo Robert Edward Freeman, e seu significado remete a **público estratégico**, referindo-se às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de Governança Corporativa executadas pela empresa; de maneira

mais ampla, compreende todos os envolvidos em um *processo*, que pode ser de caráter temporário (como um projeto) ou duradouro (como o negócio de uma empresa ou a missão de uma organização).

Na atualidade, o emprego da palavra *stakeholder* está se tornando cada vez mais comum, uma vez que seu referente é uma peça muito importante para contribuir no desempenho de uma organização e influenciar as atitudes e ações dentro da empresa; ao entender a importância dos *stakeholders*, o responsável pelo planejamento ou plano consegue ter uma visão mais ampla de todos os envolvidos em um processo ou projeto e saber de que maneira eles podem contribuir para a otimização deste.

De acordo com BETHLEM (2004),

(...) *stakeholder* é alguém que arrisca parte ou todo um valor ou bem de sua propriedade, apostando no resultado da atuação de uma empresa, e que ao fazer esta aposta vai provocar reflexos nos resultados da empresa. São os acionistas, fornecedores, clientes, governos, grupos de interesses especiais, sindicatos de trabalhadores e patronais, instituições financeiras, competidores e a mídia.

Pelo modelo que envolve a existência dos *stakeholders*, surgido na década de 80, a empresa é vista como uma organização social que deve trazer algum tipo de benefício a todos os parceiros de negócios ou partes interessadas, ou seja, os próprios *stakeholders*. Tal parâmetro também é conhecido como uma espécie de modelo de responsabilidade social, tendo em conta que visa a um equilíbrio social. Nele, o lucro alcançado pela empresa é dividido, proporcionalmente, de acordo com a participação de cada elemento: acionistas ou proprietários (*shareholders*), clientes, fornecedores, etc., não privilegiando somente a vertente financeira, mas também dando valor à vertente social e retributiva e sendo, justamente por esse motivo, assim considerado um modelo de responsabilidade social ou corporativo.

Segundo ROWLEY (1997), a teoria dos *stakeholders* está centrada, basicamente, em duas correntes relacionadas: 1) a definição do conceito de *stakeholder*; e 2) a classificação dos *stakeholders* em categorias que permitam um entendimento das suas relações individuais.

A esse mesmo respeito, a tabela abaixo apresenta três teorias que compreendem as diferentes relações de categorias de *stakeholders*. Por um lado, a perspectiva de FREEMAN (1984), que oferece a primeira tentativa de sistematizarem-se os conceitos no tema. Em outra dimensão próxima, JAWAHAR e McLAUGHLIN (2001) contribuem a partir do enfoque

descritivo do conceito; já a relação proposta por BUYASSE e VERTEKE (2003) resulta de estudo quantitativo concentrado na classificação de categorias de *stakeholders*. Deve-se, contudo, reconhecer que nenhum dos referenciais apontados inclui o ambiente como uma possível parte interessada, apesar de essa abordagem ser proposta por alguns autores (STARIK, 1995; CARROLL& BUCHHOLTZ, 2000; PHILLIPS& REICHART, 2000).

Tabela 1 – Diferentes Categorias de Stakeholders

Freeman (1984)	Donos, Comunidade Financeira, Consumidores
	Empregados, Concorrentes, Fornecedores
	Governo, Associações Comerciais, Grupos Ativistas
	Grupos de Defesa dos Consumidores, Grupos Políticos, Sindicatos
Jawahar e McLaughlin (2001)	Acionistas, Credores, Consumidores, Empregados
	Fornecedores, Governo, Associações Comerciais
	Grupos Ambientais, Comunidade
Buyse e Verbeke (2003)	Acionistas, Instituições Financeiras
	Consumidores Internacionais, Consumidores Locais
	Empregados, Concorrentes Internacionais, Concorrentes Locais
	Fornecedores Internacionais, Fornecedores Locais, Agências Públicas Locais
	Governo Nacional (e Regional), Organizações Não Governamentais
	Signatários Internacionais, Mídia

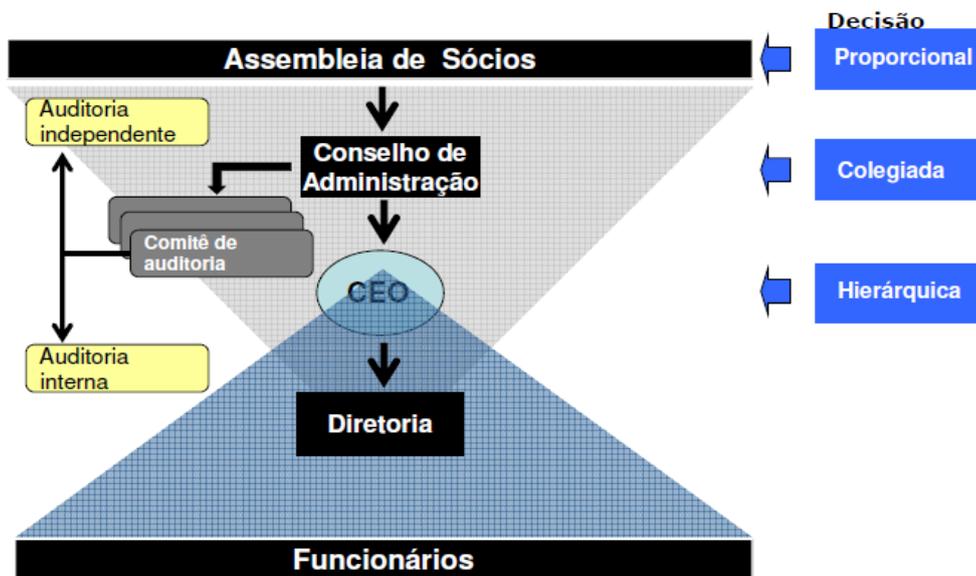
Fonte: Elaborado com base em Freeman (1984), Jawahar e McLaughlin (2001) e Buyse e Verbeke (2003).

A abordagem de interesse nas discussões sobre o tema stakeholders vem crescendo de forma considerável nos últimos anos, muito embora haja controvérsias sobre o assunto (DONALDSON& PRESTON, 1995; JONES & WICKS, 1999; FRIEDMAN& MILES, 2006), destacando-se, inclusive, a presença de debates diretos entre autores, dada a inevitável importância do tema (ARGENTI, 1997; CAMPPBELL, 1997).

1.4 O Sistema De Governança

Segundo pesquisa realizada por BEDICKS (2012), o sistema de Governança Corporativa ora definido demonstra toda estrutura de elaboração e definição da gestão corporativa, conforme mostra a Figura. 1.

Figura 1 – O Sistema da Governança Corporativa



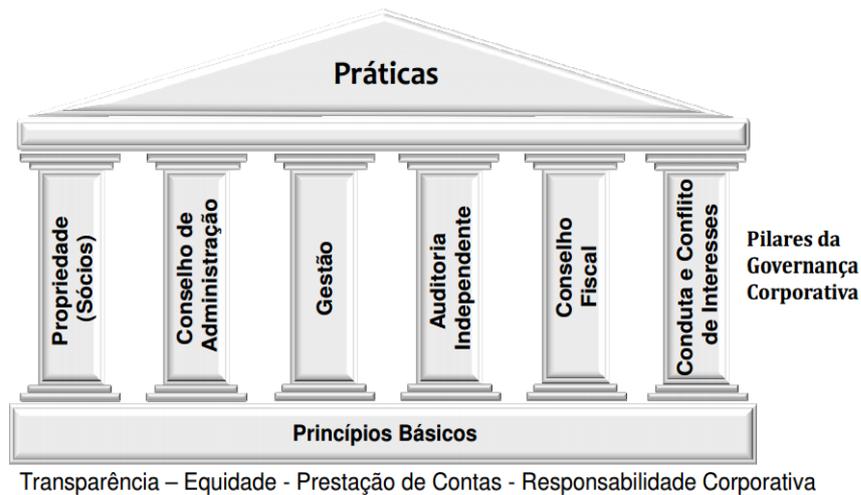
Fonte: Leonardo Viegas, Curso do IBGC / BEDICKS, HELOISA B. (IBGC 2012).

Como se observa na Figura 1, uma Assembleia de Sócios deliberará o Conselho Administrativo, que, por sua vez, responsabilizar-se-á pela indicação do CEO (Chefe Executivo de Ofício), denominando, então, o Presidente do Conselho Administrativo, definindo, pois, o comitê de auditoria. O CEO, portanto, estrutura toda a Diretoria Administrativa e, conseqüentemente, os funcionários.

1.5 Os Pilares Da Governança Corporativa

Os pilares da Governança Corporativa (Figura 2) exercem uma função de transparência e confiabilidade para as empresas, por isso, são temas obrigatórios e de grande importância para todos os gestores de uma entidade, inclusive para o Conselho Administrativo e sua Diretoria.

Figura 2 – Pilares da Governança Corporativa



Fonte: Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – IBGC. 4ª edição.

Não é, portanto, fortuito o destaque que recebe esse modelo de gestão: o constante interesse das companhias na busca de maior credibilidade no mercado, gerando maior confiança em seus acionistas e protegendo os interesses dos seus investidores e *stakeholders* é inevitável na presente economia de mercado.

1.6 Importância e Benefícios da Governança

A importância da Governança corporativa deve-se aos fundamentos já consolidados e definidos a partir de princípios éticos aplicados na condução dos negócios das companhias e da forma de demonstrar clareza a seus proprietários. Assim, seu desenvolvimento e sua afirmação têm raízes micro e macroeconômicas.

Da mesma forma, a prática dos princípios de transparência, equidade e responsabilidade pelos resultados ante os fundadores, sócios e herdeiros irá ajudar a evitar conflitos e consequências desagradáveis geradas por muitos donos (proprietários) de empresas familiares ao longo do tempo. Teoricamente, na econômica tradicional, a Governança Corporativa surge para procurar e superar o chamado “conflito de agência”, que, segundo levantamentos estimativos é um problema enfrentado por mais de 80% das empresas atualmente. Os benefícios da GC pode ser acompanhado por meio da Fig.3, a seguir.

Figura 3 – Importância e Benefícios da Governança Corporativa



Fonte: http://www.bmaiscompet.com.br/arquivos/Principios_Governanca_IBGC.pdf

➤ **Benefícios Internos**

- Aprimoramento da gestão e do sistema de tomada de decisão;
- Qualidade dos relacionamentos da organização com seus diversos públicos.

➤ **Benefícios Externos**

- Acesso aos recursos (financeiros, humanos, tecnológicos, etc.).

➤ **Benefícios Internos e Externos**

- Separação clara de papéis entre sócios, conselheiros e executivos;
- Aprimoramento do processo decisório da alta gestão – etapas de iniciação, ratificação, implementação e monitoramento;
- Aprimoramento dos mecanismos de avaliação de desempenho e recompensa dos executivos;
- Diminuição da probabilidade de ocorrência de fraudes – gerenciamento de riscos;
- Maior institucionalização e melhor imagem da organização.

1.7 A Governança Corporativa No Mundo

A Governança Corporativa foi reconhecida ou apresentada mundialmente no início da década de 80, nos Estados Unidos, justamente pelos abusos de alguns diretores executivos de grandes companhias norte-americanas. À época, um conflito entre acionistas e administradores gerou uma crise financeira em que os investidores não tinham mais confiança em demonstrações contábeis geradas pelos executivos.

Assim, para minimizar a situação instalada, uma prática de Governança Corporativa foi criada para que a desconfiança e o conflito fossem minimizados e o mercado de ações voltasse a crescer.

No Japão os bancos são a principal fonte de recursos e exercem papel de financiadores. Devido às taxas de juros serem baixas e o acesso aos recursos ser facilitado, diminui-se o interesse pela maximização da riqueza (STEINBERG, 2003).

1.8 A Governança Corporativa No Brasil

Conforme MALACRIDA e YAMOTO (2006), no Brasil, foi criado o Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que objetivava mostrar caminhos para atender a todas as empresas, de tal forma que fosse melhorado o desempenho e a agilidade no acesso ao capital.

Igualmente, a evolução da Governança Corporativa no Brasil encontra-se centralizada na relação entre administradores e acionistas, seguindo o modelo de Governança Corporativa norte-americano, quando, também na década de 80, iniciaram os primeiros atritos entre diretores e acionistas (VIEIRA; MENDES, 2006).

Segundo SECURATO (2003), aqui, os assuntos e as práticas ligados à Governança Corporativa já existiam antes de se dar um nome específico para tal fato; desde o ano de 1960, com a implantação de Conselhos de Administração, até a ampliação e discussão sobre o tema na década de 1970.

CAPITULO II - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA APLICADA.

Este capítulo trata alguns conceitos de empresa familiar, dados sobre a empresa pesquisada como objeto de estudo do trabalho, a sua forma de atuação na Governança Corporativa, tratamentos dos dados e análise dos resultados.

2.1 Conceitos e dados da Governança Corporativa nas empresas familiares

Empresas familiares é a denominação atribuída às organizações criadas, desenvolvidas e administradas por membros de uma própria família, que, por sua vez, detêm o controle total da mesma, isto é, atuam desde a Diretoria até outros níveis de hierarquia. Nessas empresas, o zelo pela cultura familiar é preservado em seus negócios.

Especificamente, no Brasil, essas empresas surgiram no início do século XVI, logo após o Descobrimento, com a prática das companhias hereditárias. Anos mais tarde, houve o incremento de empresas familiares, resultantes da imigração italiana, japonesa, alemã, etc. Cabe ressaltar, assim, o aparecimento de empreendimentos desenvolvidos por brasileiros, que consolidaram inúmeras empresas familiares de sucesso (OLIVEIRA, 1999, p. 21).

DONNELLEY (1967), por sua vez, classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família durante, pelo menos, duas gerações, cuja ligação resulta numa influência recíproca.

As empresas compreendidas como familiares possuem características que as diferenciam das demais formas de organização empresarial. Logo, segundo BERNHOEFT(1987), a empresa familiar é muito mais do que o grau de parentesco envolvido, sendo os seguintes os pontos que a caracterizam:

- forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
- laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, os relacionamentos e as decisões da organização;
- valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- exigência de dedicação ("vestir a camisa"), caracterizada por atitudes, tais como: não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins de semana para convivência com pessoas do trabalho etc.;

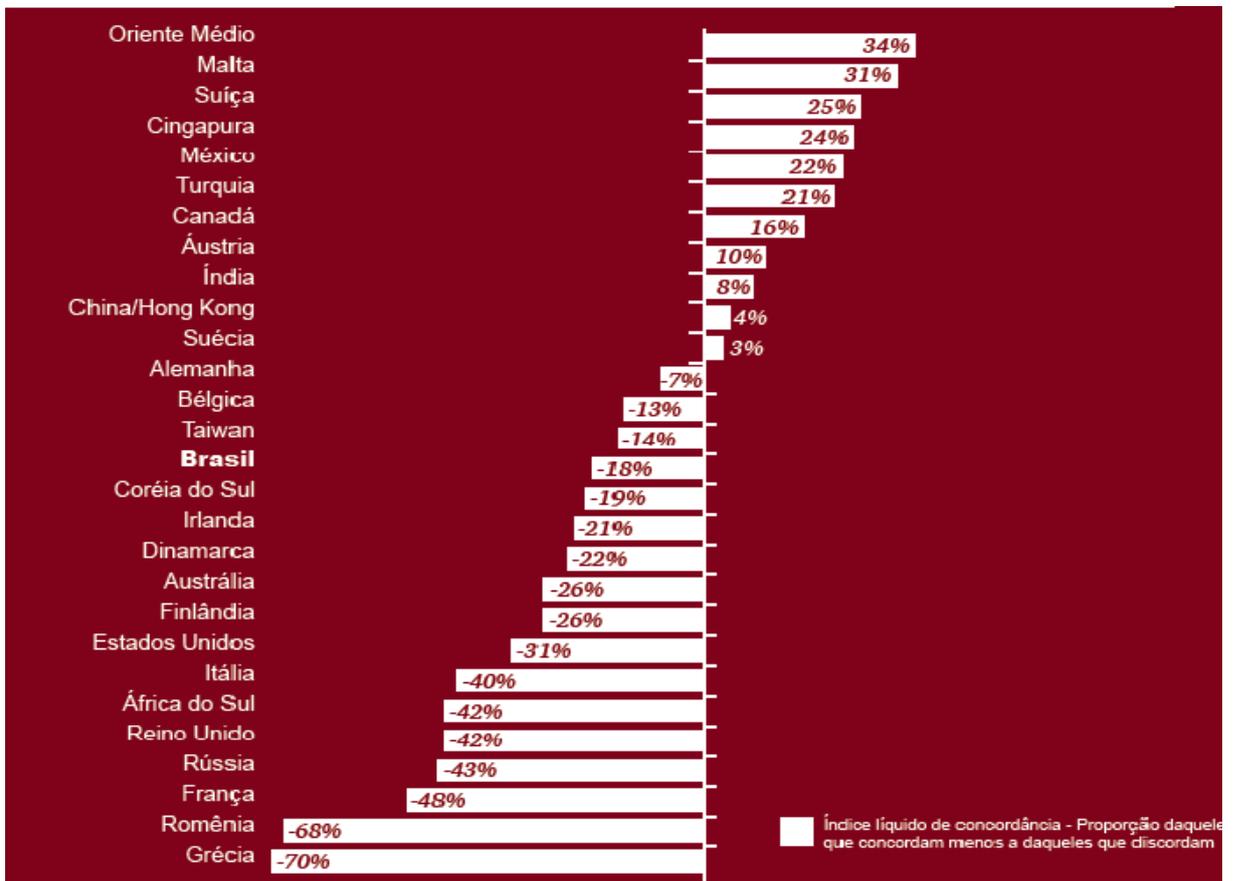
- postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- expectativa de alta fidelidade, manifestada por comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa;
- dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional;
- jogos de poder, em que, muitas vezes, mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Atentando para as características aqui mencionadas pelo autor, pode-se perceber, portanto, que, dentre elas, há diversas que não pertencem, exclusivamente, à categoria das empresas familiares; nessas empresas, inevitavelmente, elas até podem ser mais fortes, devido à natureza existente, porém, não configuram itens que lhes são próprios.

SILVA JR.(2005) destaca que a empresa familiar é o modelo de empreendimento que mais cresce em todo o mundo e predomina entre os demais tipos de organizações existentes, constituindo a maior fonte geradora de riquezas e de empregos para os países onde se encontra instalada.

A figura abaixo mostra a pesquisa global realizada pela PWC Family Business Survey 2012, que demonstra o quanto os governos de alguns países reconhecem a importância das empresas familiares em sua economia. Textualmente considerando “No Brasil, 24% dos entrevistados concordam que o governo reconhece a importância das empresas familiares, enquanto 42% discordam. Na pesquisa global, os percentuais são 28% e 32%, respectivamente. Em países como Turquia, Suíça, México, Índia, Malta e Cingapura, as empresas familiares acreditam que seu governo valoriza o setor, mas, em termos mundiais, a maioria dos entrevistados pensa o contrário. África do Sul, Reino Unido, França, Rússia, Itália, Romênia e Grécia são os países onde essa percepção negativa aparece de forma mais clara”.

Figura 4 – Índice líquido dos que concordam que o governo reconhece a importância da empresa familiar



Fonte: Empresa familiar 2012 (PWC)

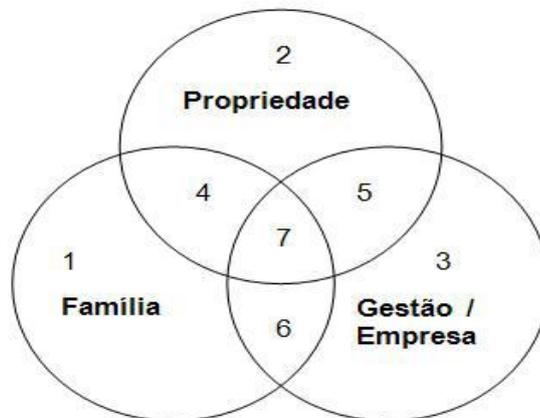
Mais uma vez SILVA JR.(2006 *apud* SALEME, 2008) observa que cada subsistema possui personagens com interesses específicos que, quando convergentes, acabam gerando situações de estabilidade e cooperação, “porém, quando divergentes e contraditórios entre si, tem-se uma fonte inesgotável de conflitos”.

As informações em questão refletem uma visão das empresas familiares de forma contextual e ressaltam, historicamente, a criação e geração de empreendedores familiares, pois as tais instituições atuam no mercado brasileiro de forma muito relevante e de grande participação no mercado. Contudo, também é fato que as empresas sob o controle de seus familiares estão enfrentando, diariamente, grandes desafios no mercado brasileiro e global em relação às demais empresas.

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 são os principais causadores de conflitos nas empresas familiares (PAZ, 2010).

GERSIK *et al.* (1997 *apud* BENETTI, 2012) enunciam a empresa familiar em um modelo formado por três subsistemas: família, propriedade e direção/gestão, conforme mostra a Fig. 5:

Figura 5 – os 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.

De acordo com o SEBRAE/SC – (Artigos para MPE`S). “Em 2005 o Brasil tinha entre 6 a 8 milhões de empresas, sendo que 90% delas são empresas familiares. Seja ela grande, média ou pequena, as empresas familiares têm um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países”.

Já segundo a pesquisa Global realizada pela “PWC Family Business Survey 2012”, “Em todo o mundo, 65% das empresas familiares aumentaram suas vendas no ano de 2011. Houve um crescimento particularmente forte no Leste Europeu, na América Latina e no

O Oriente Médio. Um exemplo dessa tendência foi o Brasil, onde 77% das empresas familiares registraram aumento nas vendas. Apenas 13% dos entrevistados brasileiros registraram uma tendência de queda, contra 19% da pesquisa global”.

Gráfico 1: Expectativa de crescimento (próximos cinco anos)



*Praticamente todas (96%) as empresas familiares brasileiras que esperam crescer estão confiantes em atingir suas metas.

Fonte: Empresa familiar 2012 (PWC)

A pesquisa assinalada também aponta um plano interno de recrutamento e retenção de profissionais que é encontrado no Brasil, como aponta o Gráfico 2.

Gráfico 2: Questões-chave para os próximos 12 meses (Brasil)



Fonte: Empresa familiar 2012 (PWC)

Nesse plano, o item recrutamento de pessoal qualificado e escassez de talentos é o principal desafio interno a ser enfrentado no Brasil: embora o percentual daqueles que apontaram esse problema tenha diminuído em relação à pesquisa de 2010: os atuais 45%

contra 63% de há dois anos. No mundo, essa questão é destacada por 43% das empresas familiares, 5% a mais do que em 2010.

2.2 A Empresa Pesquisada

De acordo com informações da própria empresa que atua na construção civil, sua história começa ser contada em 1933, quando a família de primeiro grau desembarcou no litoral de (SP), vinda de um país que fica no Extremo Oriente ao Nordeste da Ásia – juntamente com centenas de outros imigrantes – e instalou-se numa fazenda no interior do Estado de São Paulo. Após dez anos de trabalho na agricultura, dois irmãos trocaram uma cidade do interior pela cidade de Marília/SP e, junto com um amigo da família, começaram a fabricar lamparinas artesanais com folha de flandres recicladas.

A partir daí, começaram a produzir equipamentos que aumentavam a eficiência dos agricultores em suas lavouras. Em 1958, os dois irmãos, em conjunto com mais três irmãos, e um amigo da família, constituíram uma das maiores empresas do ramo de construção civil e, há alguns anos, a empresa deixou a fase manual para trás e lançou equipamentos agrícolas motorizados.

Por imposição dos fenômenos climáticos e da sazonalidade da agricultura, a empresa mudou, assim, os rumos da empresa, deixando o desenvolvimento de soluções para o campo para se dedicar à outras atividades que transformaram a empresa referência no mercado de construção civil. Com isso, o primeiro produto criado foi uma janela veneziana; depois, vieram as janelas de correr, as portas e os complementos. O negócio de esquadrias ganhou vulto e a empresa começou a se destacar como a maior fabricante do seu segmento.

2.3 A Governança Corporativa Na Empresa Pesquisada

Em 2002, um dos irmãos, o quinto no quando abaixo, então diretor-presidente, se afastou da gestão e foi conduzido à presidência do Conselho. O irmão caçula assumiu a função de diretor-presidente até o falecimento de do irmão afastado, quando passou a acumular os dois cargos.

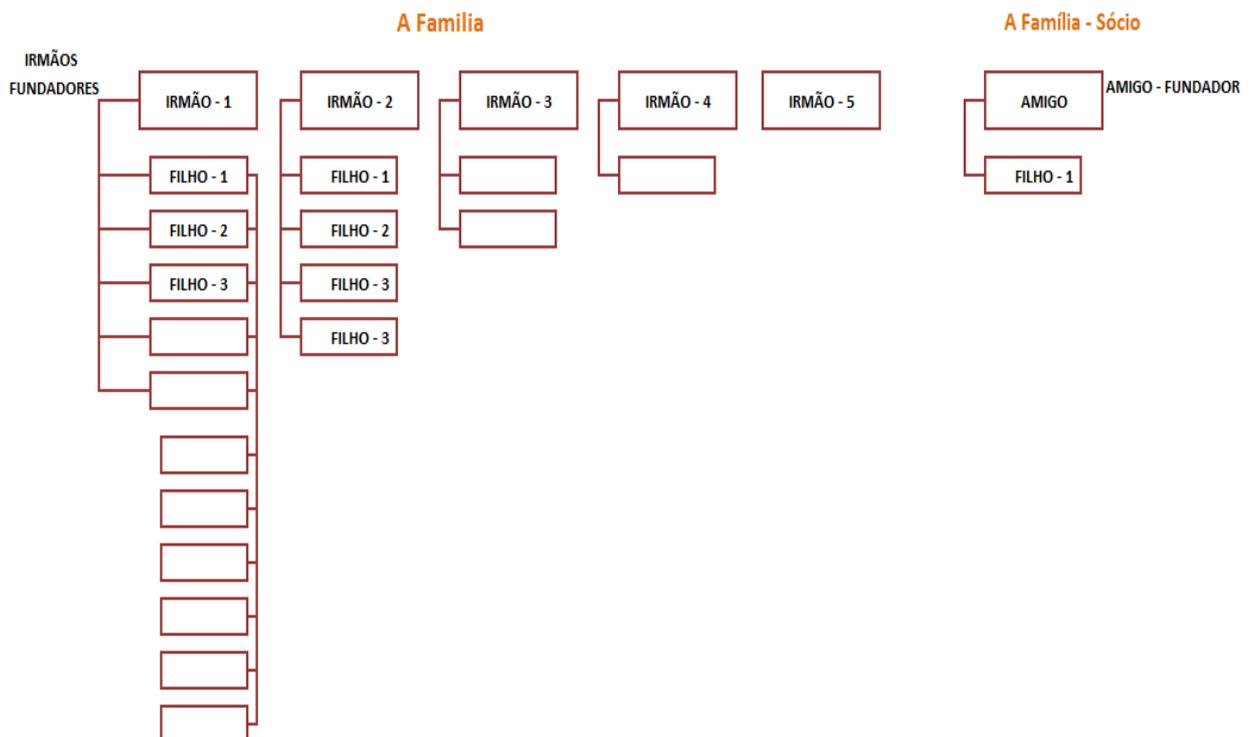
Em 2004, cumprindo a promessa de acumular, apenas temporariamente, os cargos, o terceiro irmão se afastou da gestão da companhia, permanecendo somente no cargo de presidente do Conselho. A primeira transição de geração familiar no comando da empresa foi,

então, feita, quando o segundo filho do fundador 1 (um), assumiu como diretor-presidente. segundo filho era vice-presidente industrial da empresa e participou da primeira transição planejada, pois irmão terceiro havia avisado de seu desligamento com seis meses de antecedência.

Em um estudo de caso realizado em 2011 pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), a empresa contava com 13 familiares controladores em sua administração: quatro conselheiros de administração, sendo o presidente do Conselho um familiar; o diretor vice-presidente de relações institucionais primeiro filho do segundo irmão, para manter o nome da família na empresa, e oito herdeiros que começaram a trabalhar na empresa em 2003.

Para melhor compreensão, a figura 6 a seguir considera apenas familiar que trabalham ou já trabalharam na empresa.

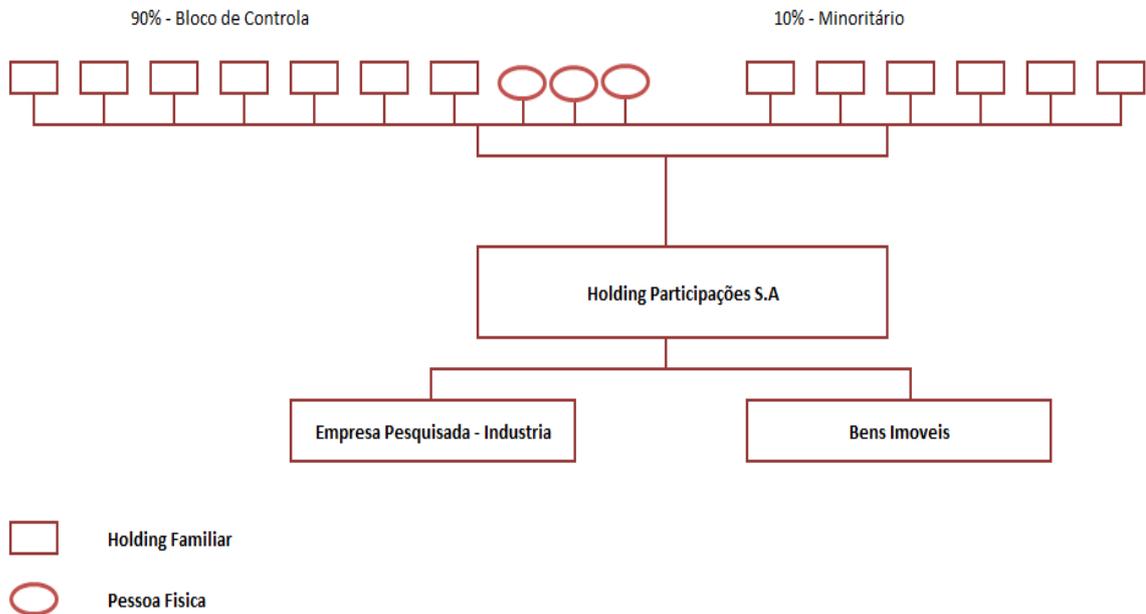
Figura 6 - Genograma das famílias e da família do sócio



Fonte: adaptada pelos autores

Ainda sobre o estudo realizada pelo IBGC em 2011, a empresa conta com 24 herdeiros da 2ª geração e 36 herdeiros/acionistas da 3ª geração, distribuídos nas *holdings* familiares, como apresenta a Figura 7.

Figura 7: Estrutura de Controle da empresa pesquisada



Fonte: adaptada pelos autores

Pela pesquisa apontada, em 2011, a Empresa pesquisada era controlada por um bloco que detém 90% do capital acionário da empresa, dividido em sete *holdings* familiares e três pessoas físicas. Os demais 10% pertencem a seis *holdings* de funcionários a quem foi oferecida participação na empresa como forma de retê-los, ainda na época dos fundadores.

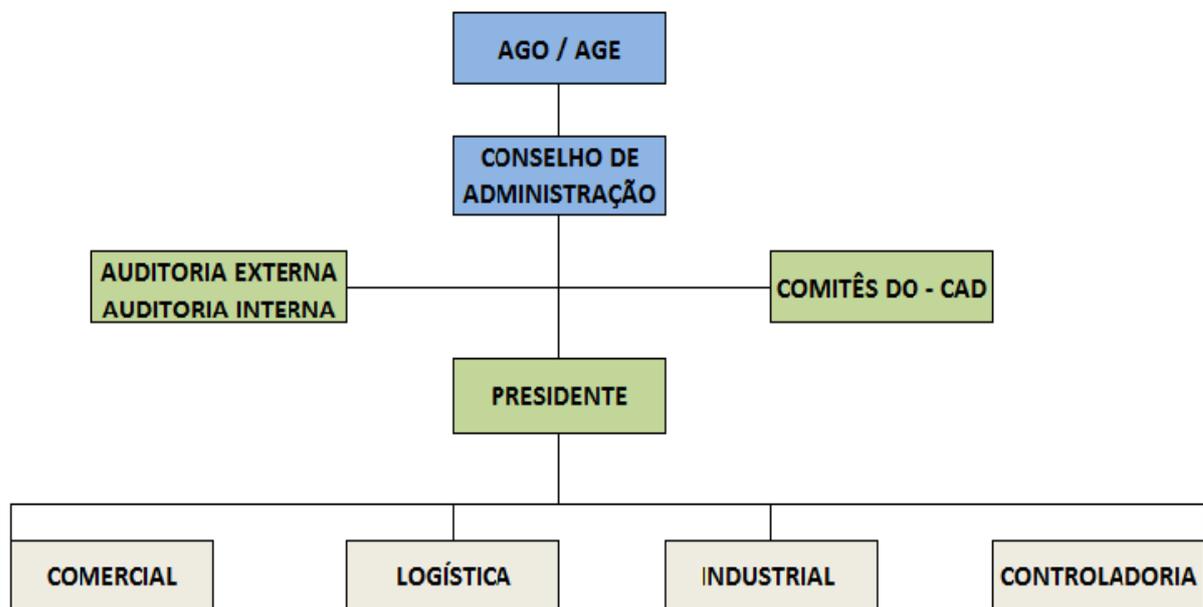
O estudo realizado na empresa foi baseado no questionário de Boas Práticas de Governança Corporativa, do IBGC. A entrevista foi realizada como um dos membros do Conselho de Administração. O objetivo desta pesquisa foi verificar os pontos estratégicos e competitivos em seus negócios, quais as boas práticas de governança corporativa adotada pela empresa e se suas ações são de fato efetivamente utilizadas pela empresa para que suas tomadas de decisões possam agregar em resultados práticos.

Alguns pontos específicos do trabalho não foram possíveis levantar, pois, segundo o entrevistado a empresa passa por processo de mudança após duas perdas na família que também fazia parte do conselho que ainda esta em discussão quanto a sua sucessão e por isso foi pedido o anonimato da empresa. Ainda de acordo com a empresa, foi dando iniciou ao modelo de implantação do sistema de governança corporativa em 2001 e ainda hoje passa por

muitas dificuldades de aceitação do sistema, é, portanto sua grande dificuldade é conciliar as estruturas do sistema de governança corporativa com a preservação da tradição e cultura da empresa e os conflitos de interesses das gerações da família.

A empresa além de contar com 12.000 funcionários, atualmente produz aproximadamente de 1 milhão de peças no período de ano, divididas em suas linhas de produção de. Ainda de acordo com a empresa pesquisada, na última década, lançou mais de 300 novos itens e mantém uma área de estocagem de 15.000 m² para armazenar os produtos fabricados. Possui um parque industrial com tecnologia própria, instalado em 73 mil m² de área construída. Seus produtos são revendidos por aproximadamente 5.000 pontos-de-venda, distribuídos em todo o Brasil. Hoje a estrutura da governança da empresa, esta conforme a figura 8. Relata ainda o entrevistado, membro do conselho de administração da empresa que houve mudanças na estrutura desse organograma em comparado com o de 2011 sendo sua penúltima atualização.

Figura 8 - A Estrutura De Gestão Da Governança Corporativa



Fonte: elaborada pelos autores

CAPITULO III - DIAGNÓSTICO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA PESQUISADA

A empresa referida e denominada de uma S/A de capital fechado não concedeu a divulgação do nome da empresa e também os nomes dos membros do conselho familiar. Ela é uma empresa controlada por acionistas da empresa totalizando 90% de suas ações, esse denominado como sendo - bloco de controle e 10% minoritário, divididas em Holdings de funcionários. Gerando assim ganhos fiscais no relacionamento com os sócios.

A estrutura do conselho está relacionada no histórico da governança corporativa da empresa, sendo estruturado com AGO / AGE, Assembleia Geral Ordinária e Assembleia Geral Extraordinária. Seguido pelo Conselho de Administração, a Auditoria Externa e Interna, os Comitês do CAD, o Presidente e os departamentos Comercial, Logística, Industrial e controladoria. O acordo relacionado aos acionistas vem regido e com poder jurídico, estão relacionadas às entradas, saídas e todas as mudanças de herdeiros. O acordo também prevê as compras e vendas de ações e as distribuições de lucros. Essas são ações comuns e de estratégicas entre os acionistas.

As reuniões dos sócios são realizadas mensalmente e classificadas como sendo ordinárias, quando necessário, os sócios fazem um reunião extraordinária quando tendem de tomar uma decisão ou em uma mudança que necessite. Para o ano de 2015, as reuniões ordinárias já estão definidas em agendas temáticas, que são aquelas em discussão os projetos a serem definidos pela empresa, os resultados internos, e o orçamento anual. Os temas classificados como obrigatórios são agendados são pautados dentro do mês específico.

De acordo com o entrevistado, a empresa tem 7 membros no conselho de administração, formado por 5 (cinco) membros familiares e 2 (dois) conselheiros independentes. O entrevistado e membro do conselho de administração falaram que ainda não existe um plano de sucessão na empresa. A empresa encontra-se em fase de mudança e busca um presidente externo, porém, existe um processo macro de sucessão em andamento, e possui um processo de treinamento interno de talentos.

Perguntado sobre o relacionamento da diretoria executiva com o conselho de administração, o entrevistado e membro do conselho de administração falou que quando convocados eles apenas prestam contas relacionadas aos negócios da empresa e de suas definições presentes e futuras.

A empresa trabalha com Auditoria externa com realizações 1 (uma) vez ao ano para encerramento do balanço, e a cada 5 (cinco) anos a empresa faz uma troca na contratação da empresa de auditoria, dando mais confiabilidade a suas demonstrações financeiras e maior credibilidade perante o mercado. A empresa também comentou que tem uma auditoria interna apenas no estoque, pois ainda não há necessidade de se ter uma auditoria interna por ser uma empresa familiar.

Os relatórios de informações que necessitam de deliberação, e os relatórios gerenciais e financeiros divulgado anualmente em seus balanços. Os objetivos e metas são baseados em resultados, colocando em pauta os objetivos traçados para o futuro, sempre elaborados pelos diretores.

Assim o conselho os membros do conselho defende com mais seguridade os direitos dos sócios acionistas. Quanto ao seu futuro e os planejamentos estratégicos, a empresa faz uma projeção aproximadamente e entre 5 a 10 anos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o passar do tempo mais precisamente na ultima década, percebe-se que as boas práticas de governança corporativa adotada pelas empresas, que segue esse conjunto de regras na gestão, vêm aumentando consideradamente trazendo melhoria e segurança significativas em todo o conjunto de fatores das empresas garantindo e assegurando que investidores sejam de fator remunerado pelo seu investimento, seja ele investidor nacional ou internacional.

Em um sentido mais amplo e direto podemos dizer que a governança corporativa está diretamente relacionada com os sistemas de controles internos e na gestão de riscos das organizações, embora diferente, a principal distinção está na amplitude do grupo das partes interessadas na organização.

No Brasil as empresas familiares são de grande importância e dão destaques no mercado financeiro e produtivo do país. Porém a adesão pela governança corporativa ainda é muito pequena devido a não aceitação por motivos de abrirem mãos do poder.

Assim a adesão pela governança corporativa fica muito mais difícil, até porque seus proprietários não querem desfazer de seus controles perante suas empresas, sendo este um dos princípios básico da governança corporativa em relação a empresas familiares.

A empresa pesquisada e controlada por acionistas da empresa totalizando 90% de suas ações, esse denominado como sendo - bloco de controle e 10% minoritário, divididas em Holdings de funcionários. Gerando assim ganhos fiscais no relacionamento com os sócios.

A administração competente esta aliada à prestação de contas aliadas a uma política de transparência assim a estrutura do conselho esta relacionada no histórico da governança corporativa da empresa, sendo estruturado com AGO / AGE, Assembléia Geral Ordinária e Assembléia Geral Extraordinária. Seguido pelo Conselho de Administração, a Auditoria Externa e Interna, os Comitês do CAD, o Presidente e os departamentos Comercial, Logística, Industrial e controladoria.

REFERÊNCIAS

- ARGENTI, J. (1997). **Stakeholders: the case against**. Long Range Planning, 30(3).
- BEDICKS, HELOISA B. **Princípios de Governança Corporativa**. São Paulo, 16 de abril de 2012: Disponível em: <http://www.bmaiscompet.com.br/arquivos/Principios_Governanca_IBGC.pdf>, p. 10.
- 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.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: MECON, 1987.
- BETHLEM, Agrícola de S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**.
- BUYSSE, K., & VERBEKE, A. (2003). **Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective**. Strategic Management Journal, 24(5), 453-470. doi: 10.1002/smj.299
- CAMPBELL, A. (1997). **Stakeholders: the case in favour**. Long Range Planning, 30(3).
- CARVALHAL DA SILVA, André Luiz. **Governança corporativa e decisões financeiras no Brasil**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.
- DONNELEY, Robert. G. **A empresa familiar**. Revista de administração de empresas. Junho de 1967. (Publicado originalmente na Harvard Business Review em 1964.)
- FREEMAN, R. E. (1984). **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman.

IBGC. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, 2009**. Disponível em: <http://www.bmaiscompet.com.br/arquivos/Principios_Governanca_IBGC.pdf> Acesso em agosto. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERANÇA CORPORATIVA. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161> >. Acesso em: 26 agosto de 2014.

JAWAHAR, I. M., & MCLAUGHLIN, G. L. (2001). **Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach**. The Academy of Management Review, 26(3).

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5ª edição. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **Governança Corporativa: O governo da Empresa e o Conselho de Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MALACRIDA, M. J. C; YAMAMOTO, M. M. **Governança Corporativa: Nível de evidenciação das informações e sua relação com a vitalidade das ações do IBOVESPA**. Revista de Contabilidade e Finanças. USP, São Paulo, edição comemorativa, set. 2006.

OLIVEIRA, D. P. R.de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Governança corporativa na prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

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: 26 agosto. 2014.
Porto Alegre: Bookman, 2005.

PWC, Empresa familiar: **Um negócio que se adapta ao século 21**. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/10minutes/assets/10-min-empresas-familiares-13.pdf>. Acesso em: 26 de agosto 2014.

<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/mostrar_materia.asp?cd_noticia=10410> Acesso em: 02 de novembro 2014.

ROWLEY, Timothy J..**Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences**.Academy of Management Review, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

SALEME, Angela Maria Bissoli. Governança Corporativa. 2008. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/75282946/Governanca>>. Acesso em: 26 Agosto. 2014.

SHEINKMAN, José Alexandre. **O desenvolvimento do Mercado de Capitais no Brasil.** Disponível em: <http://www.princeton.edu/~joses/na/Des-merc-cap.pdf>. Acesso em: 26 Agosto. 2014.

SEBRAE/SC **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina.** Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/newart/default.asp?materia=10410>>. Acesso em: 26 de agosto. 2014.

SECURATO, J. C. **Governança Corporativa e fatores de referência gerencial.** Dissertação (MBA-USP Finanças Empresariais) - Programa de educação continuada em administração para executivos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

SILVA JR., E.G. da. A Influência dos Valores, Crenças e Tradições da Família Fundadora na Cultura Organizacional: o caso da Carballo Faro & Cia Ltda. **Revista ANGRAD.** v. 6. nº. 4, out.-dez. 2005.

SILVA, E. C.; ZOTES, L. P. Governança corporativa e sua influência na gestão de qualidade. **Revista Brasileira de Contabilidade.** Brasília, ano XXXIII, n. 147, mai./jun. 2004.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil.** São Paulo: Saint Paul, 2005.

VIEIRA, S. P.; MENDES, A. G. S. T. **Governança Corporativa: uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileiro.** Revista Organizações em Contexto, n.3, jun. 2006.

STEINBERG, Hebert. **A Dimensão Humana Da Governança Corporativa: Pessoas Criam As Melhores E Piores Praticas.** São Paulo. Editora Gente - 2 ed, 2003.

APÊNDICE A – DIAGNÓSTICO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Razão Social: **Omitida**

Número de Funcionários: **1.200**

Setor de Atuação: **Metalúrgica**

ESTRUTURA E PAPÉIS

1 - Configuração Societária da Empresa - Ltda, S/A Capital Aberto, Fechado, etc:

2 - Como está dividido o controle Societário - X% Grupo 1; Y% Grupo 2; Minoritários.

3 - Como é a estrutura de Conselhos - Família, Acionistas, Administração.

4 - A empresa possui acordo societário ou outros documentos? Qual o objetivo?

5 - Estão previstos Quórum mínimos para tomada de decisões?

Não respondida

6 - Quais são as reuniões periódicas entre sócios?

Não respondida

7 - Existe C.A.? Quantos membros? Está bem claro o papel de cada um?

8 - Quais as suas responsabilidades?

Não respondida

9 - Existe um comitê?

Não respondida

10 - Existem planos de sucessão nas presidências do Conselho e Diretoria Executiva?

11 - Como é o relacionamento da Diretoria Executiva com Conselho Administrativo?

12 - Possui auditoria interna? Como é realizada?

13 - Existem relatórios anuais? Quais? São divulgados?

14 - Como é o processo de formulação e implementação dos objetivos e metas na empresa?

15 - Quais foram as conquistas (faturamento, patrimônio, valor da marca, etc) a partir do seu processo de implantação?

16 - Quais são os próximos passos? Seus objetivos de longo prazo?
