

**IMPLANTAÇÃO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: um estudo de caso no grupo magnólia**

**FRANCIANE CASTRO COIMBRA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA)

**AMANDA FERREIRA ABOUD DE ANDRADE**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA)

# **IMPLANTAÇÃO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: um estudo de caso no grupo magnólia**

## **1. INTRODUÇÃO**

As empresas familiares no Brasil representam 95% das empresas brasileiras (LEITE, 2017). Dados do SEBRAE e IBGE apontam que elas são responsáveis por gerar 65% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e empregar 75% da força de trabalho, (JORNAL, 2018).

Apesar de sua importância para a economia, 70% das empresas familiares não resistem à morte do fundador (SOARES; MACHADO; MAROCCO, 2006). Os conflitos entre os interesses da família e da empresa, a falta de organização no orçamento, a incapacidade de se ajustar às mudanças no mercado e a prevalência do nepotismo são as principais fragilidades e justificativas de falência das organizações familiares, (LEITE, 2017).

Com o objetivo de resistir às mudanças de mercado e aumentar as chances de continuidade da empresa, a Governança Corporativa surge como alternativa para obtenção de informações mais seguras visando maior assertividade na tomada de decisão. Além disso, atua na mitigação ou eliminação de conflitos de interesses entre os membros da família, superando desafios e favorecendo a longevidade do negócio, (IBGC, 2019).

Diante do exposto acima, pergunta-se: De que maneira o sistema de governança corporativa pode ser implantado a fim de que seja capaz de contribuir para o crescimento e desenvolvimento da empresa familiar?

O objetivo geral deste artigo é compreender o motivo pelo qual uma empresa familiar implanta governança corporativa e quais os resultados que obtém ao longo deste processo. A fim de responder ao objetivo geral, os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Explorar as metodologias de implantação de governança corporativa;
- b) Compreender como os princípios e melhores práticas de governança podem impactar na gestão da empresa familiar;
- c) Analisar quais sejam os resultados da implantação de governança corporativa na empresa familiar estudada.

Para tanto, a metodologia é um estudo de caso exploratório em uma empresa familiar, com análise qualitativa, com levantamento de dados por meio de entrevista semiestruturada e análise de conteúdo.

## **2. GOVERNANÇA CORPORATIVA**

A governança corporativa surgiu na década de 1980 nos Estados Unidos, a partir do movimento de acionistas e investidores insatisfeitos com o abuso de diretores que administravam as empresas de maneira irregular, declarando não ter conhecimento sobre deturpações e erros nos balanços e relatórios financeiros em detrimento dos direitos dos acionistas, (SILVEIRA, 2015).

A Teoria de Agência criada por Jensen e Meckling com o objetivo de analisar a distribuição de poder nas empresas representa um marco na história da governança corporativa. A teoria prevê que nem sempre acionistas e gestores entrarão em consenso, como resultado, haverá um desalinhamento entre ambos, denominado conflito de agência em que um tenta tirar vantagens do outro em uma mesma situação, (SILVEIRA, 2015).

Os mecanismos de controle utilizados na época eram ineficientes e incapazes de assegurar os direitos dos investidores. Em 1990, a governança corporativa surgiu no cenário brasileiro com o objetivo de modernizar os processos e a gestão, ou seja, desenvolver as organizações a fim de que fossem inseridas no mercado a nível global. No ano de 1995, a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), organização dedicada à

promoção de governança corporativa no Brasil, foi um importante acontecimento na história da governança no país, (SILVEIRA, 2015).

A Lei Sarbanes-Oxley (SOX) foi referência para o movimento de governança no mundo e para a história das organizações modernas. Sancionada em 2002 nos Estados Unidos, a SOX vem favorecer a governança corporativa e a prestação de contas, visto que, as boas práticas e a ética nos negócios que antes eram requintes de pequena parte das empresas agora passam a ser diretrizes de normas e condutas, (SILVEIRA, 2015).

A governança corporativa surge com uma proposta de alinhar os interesses entre todas as partes envolvidas com a organização, sendo capaz de promover a segurança e garantia dos direitos das empresas e de seus acionistas. A figura 1 apresenta três diferentes visões acerca de Governança Corporativa.

Figura 1 - Principais definições de Governança Corporativa



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

De acordo com Ricca e Saad (2012), a governança corporativa está calcada em um conjunto de práticas, disciplinas e instrumentos que regulam relacionamentos entre as todas partes envolvidas. As empresas que adotam as boas práticas de Governança Corporativa seguem seus princípios. De acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015), são quatro os princípios básicos de Governança Corporativa: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.

O princípio da Transparência favorece a boa comunicação interna e externa. Defende que decisões, processos e toda informação que possa ser relevante às partes interessadas deve ser compartilhada de maneira clara e espontânea. Não há manipulação de dados e não deve ser resultado apenas da obrigação, mas sim da necessidade de gerar um clima de confiança capaz de criar valor à organização (IBGC, 2015). Segundo Leal (2007), quanto maior a transparência, maior o valor da firma.

O princípio da Equidade defende que todas as partes interessadas devem ser tratadas de forma justa e igualitária. Não deve haver espaço para atitudes ou políticas discriminatórias sob qualquer justificativa e os direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas dos stakeholders devem ser levados em consideração (IBGC, 2015).

A Prestação de Contas é o princípio que assegura aos stakeholders que todos os recursos financeiros devem ser devidamente esclarecidos por quem os administra. Deve estar presente onde quer que haja uma relação entre duas pessoas. Sendo assim, dirigentes e

administradores devem assumir as consequências de seus atos e responder por possíveis omissões e/ou deturpações, (RICCA e SAAD, 2012).

O princípio da Responsabilidade Corporativa defende que os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações. Os negócios devem ser conduzidos para serem duradouros, considerando que decisões que possam causar impactos negativos na sociedade ou no meio devem ser evitadas (IBGC, 2015).

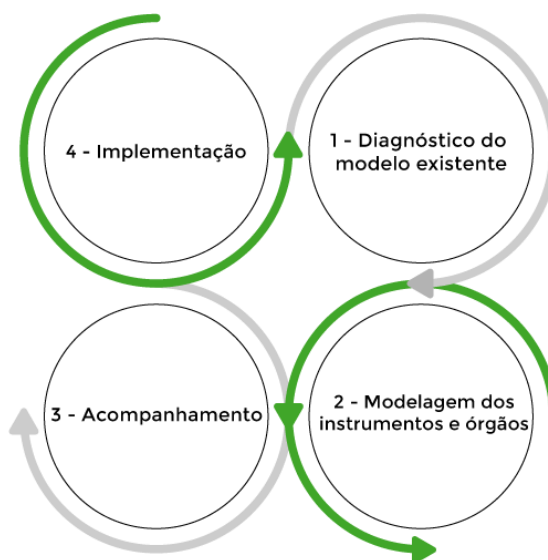
As boas práticas de governança corporativa ajudam a definir de maneira clara a hierarquia da organização e a estabelecer os papéis de gestão. Todas as regras e princípios da governança quando bem implantados, aplicados e mensurados ajudam a viabilizar a continuidade do negócio.

## 2.1. Implantação de governança corporativa

Leite (2017) afirma que muitas empresas estão adotando governança corporativa, porque perceberam as vantagens de possuir o controle de gestão e a facilidade de administração. Sendo assim, é importante que as empresas estejam preparadas para obter os benefícios do sistema de governança corporativa.

Por esta razão, o processo de implantação é fundamental para o bom êxito das boas práticas de governança, (JVALERIO, 2016). Eduardo Valério, diretor-presidente da empresa JValério, desenvolveu e testou um método de implantação baseado nas metodologias de governança existentes composto por quatro etapas, conforme descrito na figura 2.

Figura 2 - Etapas de implantação de governança corporativa



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

- a) Diagnóstico do modelo de governança existente: O objetivo desta etapa é identificar com clareza qual é o atual momento e quais são as aspirações dos proprietários da empresa com relação ao futuro da organização. O diagnóstico auxilia na identificação de quais serão as ênfases a serem dadas nos instrumentos e órgãos de governança que serão propostos e construídos na sequência.
- b) Modelagem dos instrumentos e órgãos de governança: Com base neste diagnóstico completo, a etapa seguinte passa a ser modelagem dos instrumentos. O grau de maturidade fornece um valioso subsídio para que sejam elaborados os instrumentos que serão objeto da validação dos sócios e familiares para se tornar a base da governança daquela empresa.

- c) Implementação: Após o diagnóstico e a modelagem dos instrumentos e órgãos de governança, é o momento de aplicar tudo o que foi planejado. É preciso constituir os órgãos e instrumentos de governança, esses órgãos serão os guardiões da implantação do processo de governança.
- d) Etapas de acompanhamento: A etapa de acompanhamento tem como objetivo garantir que os instrumentos e órgãos implantados desempenhem o seu papel adequadamente após a sua implementação.

De acordo com Silveira (2015), um bom modelo de governança, ou seja, uma infraestrutura composta por órgãos, áreas e regras é fundamental para a criação de um sistema efetivo dentro da organização. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa elaborado em sua quinta edição (IBGC, 2015), apresenta a governança corporativa sistematizada em cinco elementos principais.

- a) Sócios: Segundo Silveira (2015), a assembleia de acionistas ou reunião de sócios é a instância decisória máxima das companhias. Tem poder para decidir sobre todos os negócios relativos ao seu objeto, bem como para tomar as resoluções que julgar convenientes para sua proteção.
- b) Conselho de Administração: O Conselho de Administração é o órgão central da Governança Corporativa. É o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. O conselho de administração é o elo entre os sócios e a diretoria, responsável por manter o equilíbrio entre a gestão e as demais partes interessadas.
- c) Diretoria: A diretoria é o órgão responsável pela gestão da organização, cujo principal objetivo é fazer com que a organização cumpra seu objeto e sua função social. Ela executa a estratégia e as diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração, administra os ativos da organização e conduz seus negócios (IBGC, 2015).
- d) Órgãos de fiscalização e controle: De acordo com Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015) o comitê de auditoria, o conselho fiscal, a auditoria independente e a auditoria interna integram o sistema de governança corporativa no sentido de contribuir para a qualidade das informações e garantia do cumprimento das normas e regras vigentes através da fiscalização e controle.
- e) Conduta de conflito de interesses: O código de conduta tem por finalidade principal promover princípios éticos e refletir a identidade e a cultura organizacionais, fundamentado em responsabilidade, respeito, ética e considerações de ordem social e ambiental. A criação e o cumprimento de um código de conduta elevam o nível de confiança interno e externo na organização.

O controle dos mecanismos é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento das boas práticas de governança corporativa. É útil para fomentar a eficácia organizacional com foco em tomadas de decisão acertadas e em garantir a segurança de todas as partes (NASCIMENTO; BIANCHI; TERRA, 2007). Afinal, é através do controle e avaliação de suas ações que a empresa saberá se possui ou não boa governança.

Silveira (2015), afirma que os controles internos devem possuir estes cinco componentes relacionados entre si:

- a) Ambiente de controle: Conjunto de padrões, processos e estruturas que servem de base para a implantação dos controles internos na organização;
- b) Avaliação de riscos: Processo dinâmico e iterativo para identificação e avaliação dos principais riscos do negócio a fim de alcançar os objetivos organizacionais;
- c) Atividades de controle: Ações estabelecidas por meio de políticas e procedimentos que contribuem para assegurar que as diretrizes das lideranças para mitigação dos riscos são implantadas adequadamente;
- d) Informação e comunicação: A informação tempestiva e de qualidade é necessária para monitorar o funcionamento dos outros componentes da estrutura de controles internos.

E a comunicação constitui o processo contínuo e sistemático de obter, fornecer e compartilhar toda informação necessária, tanto para o público interno quanto para o público externo;

- e) Monitoramento: Consiste em avaliações contínuas ou periódicas e pontuais dos componentes de estrutura e controles internos.

O controle concede às empresas maior segurança aos tomadores de decisão assim como atua com o objetivo de melhorar as práticas de governança na empresa como um todo (GIFE, 2019).

## 2.2. Empresa familiar

As empresas familiares fazem parte do cenário econômico em todo o mundo e sua importância para a geração de emprego e renda é inegável, (RICCA e SAAD, 2012). Devido à sua participação na economia brasileira e mundial, as empresas familiares têm sido alvo de estudos e pesquisas com o objetivo de compreender os processos e as características que as diferenciam das demais organizações.

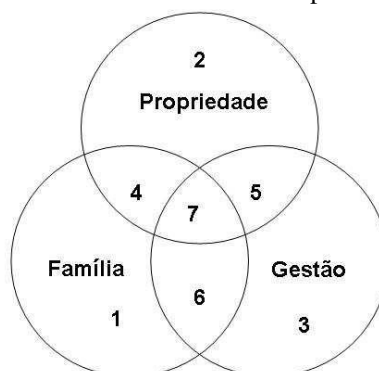
Segundo Ulrich (1997), a empresa familiar é aquela cuja propriedade e administração estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família. Donneley (1976, apud FORTES; DANIELI; MULLER, 2013), afirmam que a empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há no mínimo duas gerações e quando essa relação influencia na política geral da empresa e nos interesses e objetivos da família.

De acordo com Bornholdt (2005), a empresa familiar constitui-se da combinação dos seguintes fundamentos:

- a) O controle das ações pertence a uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) As relações familiares determinam a sucessão de poder;
- c) Os parentes ocupam posições estratégicas dentro da empresa;
- d) As crenças e valores da organização identificam-se com os da família;
- e) Os atos dos membros da família repercutem na empresa, sendo membros atuantes ou não;
- f) Ausência de liberdade para vender suas participações na empresa.

O Modelo de Três Círculos, formulado por um grupo de pesquisadores na década de 1990, é utilizado para descrever o sistema da empresa familiar, (SILVEIRA, 2015). Os três subsistemas independentes e sobrepostos – família, propriedade e gestão – representam a relação de interdependência entre as partes, assim como demonstrado na figura 3.

Figura 3 - O modelo de três círculos da empresa familiar



Fonte: Davis (1997, apud SILVEIRA, 2015) Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Harvard Business School Press. 1º ed.

A conjunção dos três círculos gera sete possibilidades distintas de interação. O subsistema Família é composto por membros da família que não possuem capital e não

trabalham na empresa (1). O subsistema Propriedade é composto por sócios e acionistas que não são membros da família e não trabalham na empresa (2) e o subsistema Gestão é composto por funcionários que não são membros da família e que não possuem capital na empresa (3).

Cada pessoa envolvida pode ser inserida em um dos sete espaços dependendo do vínculo que estabelece com a família, propriedade e gestão, designando seus interesses e funções no sistema. O modelo é útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares (SILVEIRA, 2015).

A empresa familiar possui características negativas e positivas que a diferencia das demais organizações conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Pontos fortes e pontos fracos da empresa familiar

| Pontos Fortes                                                                                                | Pontos Fracos                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência                          | Dificuldade para separar dentro da empresa a parte emocional/intuitivo e racional, tendendo mais para os interesses pessoais       |
| Financiamentos e outros investimentos podem ser obtidos da poupança feita pela família, assim evitando juros | A postura de autoritarismo do fundador, alterna-se com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação |
| Estrutura administrativa pequena                                                                             | Grande resistência a mudança                                                                                                       |
| Equipe determinada e dedicada                                                                                | Laços afetivos extremamente fortes, influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa                            |
| Importantes relações na região com a comunidade e comerciantes, traz uma maior credibilidade                 | Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isso pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade             |
| Confiança mútua                                                                                              | Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa       |

Fonte: SEBRAE, 2019.

Os pontos fortes das empresas familiares quando bem aproveitados contribuem para a continuidade do negócio da mesma maneira que os pontos fracos implicam no fracasso da organização, caso não encontrem maneiras de superar os desafios. Ricca e Saad (2012), afirmam que a ausência dos valores de governança corporativa é um fator potencializador dos conflitos e põe em risco a sobrevivência das empresas familiares, justamente pela falta de transparência, uniformidade de entendimento do negócio e falta de responsabilidade dos resultados pelos familiares que estão fora da administração da empresa.

### 2.3. Governança corporativa em empresas familiares

Leite (2017) afirma que a empresa familiar encontra-se em um dilema: crescer ou estagnar. Segundo Valente (2018), existe uma razão pela qual o crescimento é uma necessidade vital para a empresa familiar em particular: as famílias crescem.

A expansão da família exerce uma pressão sobre a riqueza que a empresa familiar gera. Se a riqueza que a empresa gera cresce mais devagar do que o crescimento da própria família, disputas internas com relação à participação nesta riqueza, ou divergências sobre os rumos que a empresa deve seguir vão aflorar (VALENTE, 2018, p. 89).

Um dos maiores desafios da empresa familiar é a necessidade de gestão profissional que frequentemente é ausente no meio familiar. À medida que a empresa tem sucesso e cresce, ela depende cada vez mais de uma estrutura de governança adequada (VALENTE, 2018). Ricca e Saad (2012) afirmam que o primeiro passo para uma boa sucessão e

profissionalização é a governança corporativa e asseguram que existem inúmeras vantagens da boa governança para as empresas familiares, dentre as principais estão:

- a) Reduzir os riscos do processo de sucessão;
- b) Controlar e gerir os negócios familiares por meio de um conselho de administração, assegurando ao fundador o direito de se afastar, paulatinamente, das operações, sem comprometer a performance e a continuidade da empresa;
- c) Desenvolver treinamento para o sucessor, por meio de sua participação no Conselho, e proporcionar mais chances de estabilidade da empresa e dos negócios, não dependendo da pessoa do fundador para isso;
- d) Proporcionar, aos principais acionistas ou sócios, condições de atuação e participação na gestão das empresas e dos negócios, não estando necessariamente, envolvidos nas operações, conduzidas por equipes profissionais;
- e) Melhorar a qualidade da gestão por meio da contribuição de conselheiros da família e conselheiros externos qualificados e reconhecidos no meio empresarial.
- f) Certos agentes de mercado como bancos, fornecedores, parceiros de grande porte, multinacionais, governo, não veem com bons olhos a empresa familiar quando ela atinge certo estágio de estagnação e convive com os conflitos familiares já mencionados. A prática de uma boa governança corporativa melhora a imagem junto a esses agentes.

Um dos objetivos do sistema de governança corporativa na empresa familiar é auxiliar na criação de distinções claras entre propriedade, família e gestão. Apesar de não integrar o sistema de gestão da empresa (como é o caso dos instrumentos e órgãos de governança corporativa) o Conselho de Família é útil para preservação do patrimônio econômico-financeiro, bem como o controle das empresas familiares, pois são responsáveis pelas diretrizes a serem estabelecidas na orientação dos negócios, (LEITE, 2017).

De acordo com o IBGC (2015), os princípios básicos de governança corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa resultam em uma clima de confiança internamente e também nas relações com terceiros. Não é diferente na empresa familiar, na qual a falta dos valores de governança corporativa é o fator que mais potencializa conflitos das mais variadas naturezas, (RICCA e SAAD, 2012).

Leite (2017) afirma que governança é a gestão estratégica do negócio. É um sistema de controle de gestão que se preocupa com a continuidade dos negócios e a sustentabilidade econômico-financeira e socioambiental da empresa.

A empresa familiar possui características que a tornam única, valores e uma cultura adquiridos ao longo do tempo que precisam ser cultivados. A governança corporativa tem o objetivo de preservar o valor da empresa e contribuir para sua perenidade.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este capítulo aborda quais os procedimentos metodológicos utilizados para estruturação deste estudo e que serviram de instrumento para responder a questão da pesquisa: De que maneira o sistema de governança corporativa pode ser implantado a fim de que seja capaz de contribuir para o crescimento e desenvolvimento da empresa familiar?

Do ponto de vista de sua natureza, optou-se pela pesquisa aplicada. Concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais e está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções, Thiollent (2009, apud FLEURY, 2019).

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa realizada em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado é denominada pesquisa exploratória, (VERGARA, 2000). Optou-se pela abordagem qualitativa da questão que este estudo se ocupa em analisar e expor como ocorre a implantação da governança na empresa familiar. Segundo Alyrio (2009), a

análise considera mais a subjetividade do pesquisador. A realidade é verbalizada e os dados recebem tratamento interpretativo, considerando sua totalidade, e não dados ou aspectos isolados.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento é denominado estudo de caso, (GIL, 2008). Optou-se pelo estudo de caso único, tendo como objeto de estudo um grupo de empresas familiar atuante nos ramos de postos de combustíveis, transporte de produtos perigosos (derivados de petróleo e álcool), revenda de pneus, revenda de gás, repetidora de TV e criação de gado de corte atuante nos estados do Maranhão, Piauí e Ceará há quarenta anos.

A técnica escolhida para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada. Manzini (2004), afirma que a entrevista semiestruturada está focalizada em um tema sobre o qual se elabora um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.

As etapas de preparação e condução da entrevista, segundo Lakatos e Marconi (2003) são:

- a) Planejamento da entrevista e conhecimento dos entrevistados: O planejamento tem em vista o objetivo a ser alcançado. Foram escolhidas para participar da entrevista: a atual diretora geral da empresa e filha do fundador, Magnólia Rolim, que participou ativamente de todo o processo e sua filha, Hannah Rolim, que hoje atua na área de controladoria da empresa e está participando do processo de sucessão.
- b) Oportunidade da entrevista e condições favoráveis: A data foi escolhida com base na disponibilidade dos participantes em conceder a entrevista. O assunto a ser investigado e o objetivo da pesquisa já eram previamente conhecidos pelas participantes.
- c) Preparação específica: O roteiro utilizado para esta pesquisa foi subdividido em três vertentes. A primeira corresponde à implantação de governança corporativa em empresas familiares, cujo objetivo principal é identificar de que maneira o processo ocorreu e a percepção das entrevistadas. A segunda vertente se refere ao controle dos mecanismos de governança corporativa, sua finalidade é entender como foi feita a escolha dos mecanismos e os métodos que a empresa utiliza para controlá-los. A terceira vertente ocupa-se dos resultados da implantação, o seu propósito é descobrir através de evidências se os problemas que levaram a empresa a adotar governança foram devidamente superados.

A análise dos dados foi feita a partir da transcrição de gravações de áudio e os dados coletados são de natureza qualitativa sem a intervenção estatística. A análise de conteúdo é uma técnica de tratamento de dados utilizada em pesquisas qualitativas. Segundo Câmara (2011, apud BARDIN, 2013), as três fases fundamentais para a análise de conteúdo são:

- a) Pré-análise: Fase em que é realizada a sistematização da análise. Os dados e os indicadores que passaram por este processo são coletados e escolhidos a fim de viabilizar a interpretação final.
- b) Exploração do material: Fase em que é feita a descrição analítica do material coletado na fase anterior. Submete-se o material ao estudo aprofundado tomando como fundamentos os referenciais teóricos para a realização de inferências.
- c) Tratamento de resultados: Fase em que os resultados obtidos são tratados de maneira que recebam significado e validade com o objetivo de pôr em destaque as informações fornecidas pela análise.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1. Descrição da empresa**

A história da empresa teve seu início com João Moreno Rolim, filho de pais agricultores, nascido em Olho d'Água do Melão, município de Ipaumirim, na Paraíba. Trabalhou na construção de Brasília como candango de mestre de obras e em 1960, com o dinheiro ganho na construção de Brasília, ele compra seu primeiro caminhão e começa a fazer fretes, viajando por todo esse país com cargas variadas de algodão, açúcar e muitas outras. Inicia a sociedade com seu cunhado Zezé Dias e em dezoito anos de sociedade o Grupo J. Dias e Rolim já detinha um patrimônio de quatorze postos, fazendas, transportadora, aviões e revenda de Gás Butano, findando essa sociedade em 1990. E a partir daí, tendo como sócia apenas sua esposa Cosma, forma-se o Grupo Magnólia. Do relacionamento, João e Cosma têm quatro filhos: Magnólia, Lyndon Johnson, Jaerly, Micaely, oito netos e uma bisneta.

O Grupo Magnólia emprega mais de setecentas pessoas, distribuídas entre os dezoito postos, duas revendedoras de pneus, duas transportadoras de combustíveis, quatro fazendas de gado de corte, haras, revenda de gás e a TV Remanso emissora afiliada à TV Cidade, Rede Record e atua nos estados do Maranhão, Piauí e Ceará há quarenta anos (GRUPO MAGNÓLIA, 2019).

#### **4.2. Implantação de Governança Corporativa na empresa familiar**

Segundo Valente (2018), o primeiro grande obstáculo à sobrevivência da empresa familiar é a incompreensão do desafio essencial do crescimento por parte de muitas famílias que controlam empresas. As entrevistadas Magnólia Rolim e Hannah Rolim concordam que a necessidade de profissionalização e o processo sucessório foram os dois principais motivos pelos quais a governança corporativa foi implantada na empresa.

Quando questionadas sobre qual era a realidade da empresa na época, Magnólia afirma que a empresa crescia muito e que o modelo de gestão utilizado não era capaz de acompanhar seu crescimento. A gestão não era profissionalizada, as decisões eram tomadas de forma descentralizada, não havia planejamento a médio e longo prazo, o controle era ineficaz e não havia acompanhamento através de indicadores de resultados.

Leite (2017), afirma que o que pode sustentar o crescimento da empresa a longo prazo é o sistema de governança para a alta administração. E foi a partir da percepção dessa realidade e da iniciativa de Magnólia Rolim que surgiu a necessidade de implantar um modelo de gestão capaz de suprir as necessidades da empresa.

O Grupo Magnólia acreditava que precisava buscar no mercado um método de implantação eficiente com o auxílio de agentes externos, especializados no assunto. O primeiro passo para a implantação de Governança Corporativa na empresa foi a contratação do Instituto Empresariar (consultoria referência na profissionalização de empresas familiares).

O método utilizado pelo Instituto faz referência ao Modelo de Três Círculos, Davis (1997, apud SILVEIRA, 2015) que compreende o funcionamento das empresas familiares através de três sistemas inter-relacionados: Família, propriedade e gestão. O Instituto Empresariar implanta e soluciona questões relacionadas aos três eixos.

Quando questionadas acerca da profissionalização da gestão, Magnólia apontou a contratação de executivos externos com vasta experiência em grandes empresas como recurso-chave para a implantação do sistema de governança corporativa: “Não teria como implantar governança corporativa sem o auxílio de pessoas com conhecimento sobre o assunto. Dentro da família eu não tinha pessoas com esse conhecimento e por isso buscamos no mercado externo um diretor comercial e um consultor financeiro capacitados para estruturar a gestão da empresa junto comigo”. O herdeiro precisa ter em mente que o seu desafio é tornar-se empresário, ou seja, ele não está herdando algo garantido, (BERNOHOF, 2007). Foi com base no conhecimento dessa realidade que a empresa começou a investir na formação e capacitação de seus sucessores.

Com o objetivo de sensibilizar todo o quadro de funcionários acerca do sistema de governança corporativa e tornar a comunicação interna eficiente a empresa implantou um

sistema de fóruns em todas as filiais e setores do Grupo. O funcionamento dos fóruns se deu através de uma estrutura hierarquizada em que as pautas de discussão eram iniciadas no setor operacional até chegar à diretoria da empresa.

À medida que as organizações se desenvolvem, a forma de governabilidade também evolui. A empresa não possuía missão, visão e valores bem definidos e a inexistência de um planejamento estratégico impedia o crescimento e o desenvolvimento organizacional. Depois de identificar em qual o momento a empresa se encontrava e quais os interesses dos sócios e gestores, o planejamento estratégico foi elaborado e o plano da organização para os próximos anos foi determinando, assim como a maneira que ele deveria ser cumprido. São eles que refletem a cultura organizacional além de serem as bases estruturais do planejamento estratégico da organização, (RICCA e SAAD, 2012).

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa apresenta os principais mecanismos do sistema: Sócios, Conselho de Administração, Diretoria, Órgãos de fiscalização e controle, Conduta e conflito de interesses (IBGC, 2015). Magnólia reafirmou a presença destes instrumentos no sistema de governança da empresa familiar.

Com o estabelecimento da governança corporativa, o Conselho de Administração mostra-se como essencial para torná-la efetiva. De acordo com Silveira (2015), representa os interesses de longo prazo da organização, responsável por tomar as principais decisões de negócio e selecionar, monitorar e avaliar o desempenho dos altos executivos.

A Diretoria foi estruturada com membros da família e executivos externos e tem como missão comandar as operações diárias da empresa visando assegurar sua perenidade e alcançar os objetivos estratégicos definidos pelo conselho de administração. Deve levar em consideração os interesses de todas as partes interessadas em suas decisões e administrar as relações entre todos os públicos de interesse da empresa, (SILVEIRA, 2015).

Quando questionadas sobre os códigos de conduta, Magnólia apontou a Política de Recursos Humanos, a Política Comercial e o Estatuto da Família como os principais instrumentos de promoção dos valores da organização. Sendo o IBGC (2015), a criação e o cumprimento destes códigos elevam o nível de confiança interno e externo na organização e, como resultado, aperfeiçoamento da reputação e imagem da empresa.

O Conselho de Família também integra o sistema de governança da empresa familiar. Segundo Leite (2017), o conselho de família apesar de ser composto apenas pelos familiares, tem sua importância cada vez maior nos negócios. Isto porque tem a função de preservar o patrimônio econômico-financeiro e definir as diretrizes a serem estabelecidas na orientação dos negócios.

Órgãos de fiscalização e controle têm o objetivo de auxiliar o conselho de administração no controle sobre a qualidade de demonstrações financeiras e controles internos, visando a confiabilidade e integridade das informações para proteger a organização e todas as partes interessadas (IBGC, 2015). Incorporado ao Conselho de Administração, é atribuído ao Conselho Fiscal a função de dar seu parecer sobre os números gerados pela administração da empresa e opinar sobre propostas a serem encaminhadas aos sócios, além de fiscalizar os administradores em relação aos cumprimentos de seus deveres para com a companhia, (SILVEIRA, 2015).

A empresa instituiu a Auditoria Interna e Externa. Com o objetivo de desenvolver controles internos, capazes de garantir que as informações necessárias, da empresa e de subsidiárias, cheguem às mãos dos administradores sem distorção e supervisionar o processo de preparação de relatórios financeiros, conforme preveem Ricca e Saad, (2012). Assim como presume Valente (2018), as demonstrações financeiras de final de exercício são revisadas por um auditor independente de boa reputação e da confiança dos conselheiros, de modo que seja emitido um parecer garantindo os relatórios preparados internamente em conformidade com as regras contábeis geralmente aceitas e a legislação vigente, especialmente no tocante ao pagamento de tributos.

A empresa familiar não possuía indicadores. Ricca e Saad (2012) afirmam que os indicadores são ferramentas essenciais para que a empresa entenda quando os objetivos foram alcançados. O Grupo Magnólia adotou um sistema de incentivos e medidas de desempenho associado às estratégias de negócio chamado Programa de Gestão Magnólia (PGM). Através de indicadores, a alta administração obtém um panorama dos resultados atingidos pela equipe e do desempenho de toda a empresa contribuindo para o alinhamento dos interesses e envolvimento entre todos os setores para atingir o objetivo organizacional, (SILVEIRA, 2015).

A Magnólia Participações S/A é a holding familiar do Grupo e foi implantada com o objetivo de proteger o patrimônio da empresa. Magnólia afirma que o próximo passo é que a holding familiar seja também uma holding empresarial, ou seja, atue como gestora corporativa de todas as empresas do Grupo Magnólia. Leite (2017) prevê a criação da holding empresarial com a finalidade de gerir grandes conglomerados empresariais atuando na prestação de serviços de administração a outras empresas controladas pelo grupo.

### **4.3. Resultados da implantação de governança corporativa**

Quando questionadas sobre os resultados da governança corporativa, Magnólia afirma: “O Grupo Magnólia é uma outra empresa depois da governança. Antigamente, nós apenas tínhamos noções de números, mas não podíamos contar com a validades dessas informações. A consultoria foi o dinheiro mais bem investido de toda a história da empresa”.

As entrevistadas concordam que a governança corporativa foi eficiente em solucionar os problemas enfrentados pela empresa familiar ao afirmarem que: “Os problemas que tínhamos em relação à sucessão e profissionalização da gestão foram superados. Com a criação do Conselho, os netos começaram a ter contato com a empresa da família, a se interessar pelos negócios e compreender a importância da sua capacitação para o futuro da organização”.

Com o objetivo de centralizar as decisões e fortalecer o sistema de governança corporativa da empresa, a Central de Serviços Compartilhados (CSC) foi implantada. Magnólia Rolim atribui a CSC como solução para o problema da gestão descentralizada existente em que a tomada de decisão era feita de maneira isolada em cada filial e muitas vezes sem o conhecimento da diretoria. Um estudo feito pela (PWC, 2017) constata que uma organização de Serviços Compartilhados depende fortemente de um sistema de governança que funcione bem, e para tanto é necessário desenvolver uma estrutura de governança que forneça instruções detalhadas e alinhadas às necessidades da empresa.

O Grupo Magnólia também buscou solução para integração de processos e controle em todas as operações das empresas que formam o grupo através da implantação do software ERP CIGAM (Sistema Integrado de Gestão). Segundo Albertin (2006, apud ESTEVAM, 2014), a estratégia de TI deve estar alinhada a estratégia corporativa. Por esta razão, à medida que o sistema de gestão evolui o sistema ERP acompanha e viabiliza a contínua mudança, Gambôa (2004, apud ESTEVAM, 2014).

A tomada de decisão não é mais centralizada na pessoa do fundador. Através da dinâmica dos Conselhos o Grupo Magnólia usufrui de um modelo de gestão participativa em que as decisões são tomadas por pessoas que têm posse de boas informações e conhecimento sobre todas as possibilidades, conforme preveem Ricca e Saad, (2012).

A figura 4 apresenta um panorama acerca da situação em que o Grupo Magnólia se encontrava antes da implantação de governança, a prática adotada para superá-lo e resultado que obteve.

Figura 4 – Quadro resumo de resultados de implantação e controle de Governança Corporativa

| Pré - Governança                                        | Prática Adotada                                                   | Pós - Governança                                  |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Tomada de decisão centralizada na pessoa do fundador    | Conselho de Administração<br>Conselho de Família                  | Alinhamento de Interesses<br>Gestão Participativa |
| Informações desencontradas                              | Sistema Integrado de Gestão<br>Central de Serviços Compartilhados | Qualidade nas informações gerenciais              |
| Princípios e valores não definidos                      | Políticas e Estatuto da Família                                   | Fortalecimento da marca                           |
| Ausência de indicadores de desempenho                   | Planejamento estratégico                                          | Clareza na definição de diretrizes                |
| Gestão desestruturada e ausência de processos definidos | Constituição da estrutura de poder e responsabilidades            | Gestão eficiente, processos bem definidos.        |

Fonte: Elaboradora pela autora (2019)

Os princípios básicos de governança corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e a responsabilidade corporativa foram incorporadas ao sistema de gestão da empresa e conforme prevê o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, contribuem para favorecer um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros (IBGC, 2015).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Governança corporativa é um tema recente que tem despertado a curiosidade de muitos estudiosos na área de gestão organizacional e tem se propagado no mundo empresarial. Isto porque as boas práticas de governança têm auxiliado as empresas na definição de suas diretrizes estratégicas. Os princípios de governança, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, têm favorecido a perenidade e continuidade das empresas.

As empresas familiares fracassam, muitas vezes, não por serem administradas por uma família, mas sim, por não possuírem as características necessárias para que a boa governança seja exercida. Desta forma, a governança corporativa surge como alternativa para estruturação da gestão de empresas familiares. O estudo ocupou-se de investigar os principais motivos pelos quais uma empresa familiar implanta governança corporativa, analisar de que forma seus mecanismos podem ser implantados e controlados para garantir a eficácia deste modelo de gestão levando em consideração os efeitos que provoca na empresa.

Como resultados foi possível inferir que a profissionalização da gestão e o processo sucessório foram as razões que levaram a empresa familiar a implantar governança corporativa. Apesar do seu crescimento, a empresa encontrava-se desestruturada e sem processos definidos. Para implantar governança corporativa a etapa de diagnóstico do modelo existente é de suma importância. O sistema de governança corporativa não é um modelo de gestão pronto. Ele deve ser adaptado à realidade da organização para que seja capaz de auxiliar a empresa na obtenção do controle de sua gestão. A implantação de governança corporativa em empresas familiares deve respeitar os valores cultivados durante toda a sua existência. Afinal, os princípios cultivados pelo fundador trouxeram a empresa à posição que ocupa hoje e sua preservação por parte dos sucessores auxiliará na perpetuação dos negócios.

A governança corporativa manifestou-se como um modelo eficiente para estruturar a gestão e o controle da empresa familiar estudada. Apesar de ser um modelo de gestão para a

alta administração, envolver toda a empresa e a família no processo foi fundamental na identificação dos obstáculos que impediam o crescimento da empresa e na busca por ferramentas capazes de solucioná-los.

A transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa são os princípios de governança que incorporados ao modelo de gestão ajudaram a empresa familiar na obtenção de qualidade nas informações gerenciais, fortalecimento da marca, maior assertividade na tomada de decisão, gestão participativa e alinhamento de interesses entre todas as partes envolvidas.

A partir dos resultados deste trabalho, recomenda-se para estudos futuros: (a) estudo aprofundado sobre práticas de governança corporativa com maior número de empresas familiares; (b) estudo comparativo sobre implantação e controle de governança corporativa em uma empresa familiar e uma empresa não familiar; (c) análise quantitativa do impacto dos princípios de governança corporativa na resolução de questões inerentes à empresas familiares.

## REFERÊNCIAS

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

BERNOHOFTE, Renato. **Cartas a um jovem herdeiro**: a herança não vem com manual de instruções. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 58-59.

CAMARA, Rosana Hoffman. **Análise de conteúdo**: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. Revista Interinstitucional de Psicologia. v. 6, jun./dez. 2013. p. 179-191. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/gerais/v6n2/v6n2a03.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2019.

ESTEVAM, Rodrigo de Grazia Bacha; GUIMARÃES, Josane Borges das Neves; SOUZA NETO, João. Como um ERP promove a governança corporativa numa empresa. **Gestão e planejamento**, Salvador, v.15, n. 2, p. 238-260, maio/ago. 2014.

FORTES, Bianca Jupiara; DANIELI, Eduardo Antonio; MULLER, Felipe Martins. Gestão de empresas familiares: Estudo de caso em uma empresa de confecções. **Convibra**, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme; WERLANG, Sergio R. **Pesquisa aplicada**: conceitos e abordagens. Brasília: GV Pesquisa, 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Altas, 2008.

GIFE. Indicadores GIFE de governança. [2019]. Disponível em: <https://gife.org.br/indicadores-gife-de-governanca>. Acesso em: 05 jun. 2019.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. Governança em empresas familiares: evidências brasileiras. São Paulo, SP: IBGC. 60p. 2019. Disponível em: [https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24047/pesquisa\\_gov\\_emp\\_fa\\_m\\_web.pdf](https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/24047/pesquisa_gov_emp_fa_m_web.pdf). Acesso em: 14 fev. 2019.

JORNAL da USP. Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil, 2018. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito->

boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/. Acesso em: 4 fev. 2019.

**JVALÉRIO.** [2016]. Como implementar a governança corporativa em sua empresa. Disponível em: <https://jvalerio.com.br/2016/07/21/como-implementar-governanca-corporativa-em-sua-empresa/>. Acesso em: 8 mar. 2019.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade Marconi. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 310 p.

LEAL, R. P. C. Práticas de governança e valor corporativo: uma recente revisão da literatura. In: SILVA, A. L. C. da. LEAL, R. P. C. **Governança corporativa: evidências empíricas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 130-148.

LEITE, Roberto Cintra. **Governança 2.0: como tornar uma organização suficiente**. São Paulo: Trevisa, 2017.

MANZINI, E. J. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. In: MANZINI, E. J. Bauru: USC, 2004. Disponível em: [https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini\\_2004\\_entrevista\\_semi-estruturada.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf). Acesso em: 31 mar. 2019.

NASCIMENTO, Auster Moreira; BIANCHI, Márcia; TERRA, Paulo Renato Soares. A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa: Evidências de uma Survey Comparativa entre empresas de capital brasileiro e norte-americano. **ABCustos Associação Brasileira de Custos**: v. 2, n. 2, p. 82-108, 2007. Disponível em: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/terra\\_-\\_a\\_controladoria\\_como\\_um\\_mecanismo\\_interno\\_de\\_governanca.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/terra_-_a_controladoria_como_um_mecanismo_interno_de_governanca.pdf). Acesso em: 26 fev. 2019.

**PRICE WATERHOUSE COOPERS.** [2017]. Serviços compartilhados: sucesso multiplicado. Disponível em: [https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/tmt/assets/2017/pesq\\_csc\\_22-02-17.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/tmt/assets/2017/pesq_csc_22-02-17.pdf). Acesso em: 01 jun. 2019.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 327 p.

RICCA, Domingos; SAAD, Sheila Madrid. **Governança corporativa nas empresas familiares: Sucessão e profissionalização**. São Paulo: CLA Editora, 2012.

**SEBRAE.** Negócios familiares. [2019]. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 15 fev. 2019.

SERAFIM, Elisio; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; ALLEDI, Cid. **Histórico e fundamentos da governança corporativa: contribuições para a sustentabilidade das organizações**. In: 6. CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 2010. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10\\_0261\\_1459.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0261_1459.pdf). Acesso em: SOARES, J.; MACHADO, A.C.; MAROCCO, B. Gestão em família. Pequenas Empresas Grandes Negócios: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 107-117, jan./fev./mar. 2006.

ULRICH, S. **Decifrando o mistério da empresa familiar: Uma perspectiva etnológica**. Rede CEFE International, 1997. Disponível em: <http://cefe.gtz.de/portugues/products/brainsto>. Acesso em: 10 de mar 2019.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

VALENTE, Paulo Gurgel. **Governança corporativa:** Guia do conselheiro para empresas familiares ou fechadas. Rio de Janeiro: Altas Book, 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.