



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RAFAEL DIAS DE MEDEIROS FERNANDES**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE  
CASO.**

**PATOS  
2019**

**RAFAEL DIAS DE MEDEIROS FERNANDES**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dra. Carolina Coeli Rodrigues Batista de Araujo

**PATOS  
2019**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

F363g Fernandes, Rafael Dias de Medeiros.  
Governança corporativa em uma empresa familiar  
[manuscrito] : um estudo de caso / Rafael Dias de Medeiros  
Fernandes. - 2019.  
27 p.  
Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de  
Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2019.  
"Orientação : Prof. Dr. Carolina Coeli Rodrigues Batista de  
Araujo , Coordenação do Curso de Administração - CCSA."  
1. Empresa familiar. 2. Governança corporativa. 3. Gestão.  
I. Título  
21. ed. CDD 658.152

RAFAEL DIAS DE MEDEIROS FERNANDES

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO.

Artigo, apresentado ao Programa de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Aprovado em: 08/07/2019.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Carolina Coeli Rodrigues Batista de Araujo (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Francisca Rozângela Lopes  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Esp. Cinthia Moura Frade  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	5
<b>2 SOBRE A GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES</b>	6
<b>2.1 Governança corporativa</b> .....	6
<b>2.1.1 Compreendendo o conceito</b> .....	6
<b>2.2 Práticas, princípios e tendências de governança corporativa</b> .....	8
<b>2.2.1 Conselho de Família</b> .....	9
<b>2.2.2 Tendências em Governança Corporativa</b> .....	10
<b>2.3 Gestão e governança em empresas familiares</b> .....	11
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	12
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	13
<b>1. Modelo de Gestão</b> .....	13
<b>2. Características de gestão e governança analisadas na Panew</b> .....	15
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	19
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	21
<b>APENDICE A - ENTREVISTA SÓCIO FUNDADOR EMPRESA PANEW</b> .....	24

## **GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA EMPRESA FAMILIAR: UM ESTUDO DE CASO.**

Rafael Dias de Medeiros Fernandes<sup>1</sup>

### **RESUMO**

Como grandes responsáveis pela geração de renda e empregos, as empresas familiares são protagonistas na economia da maioria dos países. Tendo em vista que empresas de controle familiar enfrentam desafios adicionais em relação às demais empresas, este estudo buscou analisar de maneira específica a presença de práticas de governança corporativa em uma empresa familiar do segmento têxtil de fabricação de utensílios domésticos na cidade de Patos-PB. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, com abordagem exploratória descritiva, e natureza qualitativa através de uma entrevista semi-estruturada com o sócio fundador da empresa analisada. Concluiu-se diante do estudo que a empresa possui alguns aspectos de governança corporativa, mas que ainda necessita tomar algumas medidas para que a organização utilize de todos os métodos e princípios da abordagem para a melhoria dos resultados e expansão da empresa.

**Palavras-Chave:** Empresa familiar. Governança corporativa. Gestão.

### **ABSTRACT**

As the main responsible for generating income and jobs, family companies are protagonists in the economy of most countries. Considering that family control companies face additional challenges in relation to other companies, this study sought to analyze in a specific way the presence of corporate governance practices in a family-owned company in the household utensils manufacturing segment in the city of Patos-PB. For this purpose, a case study was carried out, with a descriptive exploratory approach, and qualitative nature through a semi-structured interview with the founding partner of the analyzed company. It was concluded before the study that the company has some aspects of corporate governance, but that it still needs to take some measures so that the organization uses all the methods and principles of the approach for improving the results and expansion of the company.

**Keywords:** Family business. Corporate governance. Management.

---

<sup>1</sup> Aluno da Graduação em Administração na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) – Campus VII.  
Email: rafaelpnew@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

O atual mundo corporativo por si só cria conceitos e modelos de administração que se aplicam a qualquer tipo de organização, independentemente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle. Os empreendimentos com o objetivo, visão de ampliação e consolidação dos negócios, costumam incluir tópicos especiais da administração como a governança corporativa, este que se encontra ultimamente como foco das discussões em mesas redondas por aqueles ligados à tomada de decisões quanto aos modelos de gestão bem sucedida e de que forma implantá-las em busca da melhoria nas suas práticas empresariais diárias.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, entidade que no Brasil dedica-se unicamente à análise do assunto em questão, explica que Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo relacionamento transparente e estratégico entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos fiscalizadores (IBGC, 2015, p 7).

No dinâmico e competitivo mercado onde se encontram não apenas as grandes empresas, mas as médias e micro/pequenas também, a aplicação desses modelos gerenciais estratégicos enquadra-se como uma prática de sobrevivência na qual as empresas familiares encontram o desafio de gerenciar de maneira corporativa para manterem-se ativas no mercado competitivo.

Desta forma, as empresas familiares são, habitualmente, alvo de pesquisas e tema de discussões em virtude da sua grande representatividade na economia brasileira, exercendo grande influência, seja em termos de produtividade ou de empregabilidade, contendo, ainda, um grande potencial de desenvolvimento.

Enfatizando uma micro indústria familiar do segmento têxtil, produtora de material de limpeza e utilidades domésticas, identifica-se a seguinte questão norteadora que problematiza esta pesquisa: “Quais as ações de governança corporativa a empresa Panew utiliza para a melhoria de sua gestão ?”

A pesquisa teve como objetivo geral analisar a presença de um modelo de gestão com práticas que enquadrem nas defendidas pelo modelo de governança corporativa em uma empresa de produção de material de limpeza e utilidades domésticas localizada em Patos- PB, com a finalidade de entender e relacionar a repercussão desses processos na realidade organizacional.

Como desdobramento e ações decorrentes do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: **a)** descrever o processo de gestão atual na empresa; **b)** identificar ações de governança corporativa e, **c)** apresentar práticas de governança corporativa de modo a auxiliar na gestão da empresa analisada.

Justifica-se, então, este estudo, pela contribuição, em termos de subsídios, que poderá oferecer a empresa analisada, no que tange às boas práticas de gestão, de governança, de profissionalização, e todas essas variáveis organizacionais, que formam um conjunto inter-relacionado e harmônico, as quais impactam os rumos e o bom desempenho da organização.

A seguir, apresentam-se as seções sobre a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, o estudo de caso, a caracterização da empresa estudada, os resultados e análises, e, por fim, as considerações finais.

## **2 SOBRE A GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES**

Os tópicos que seguem essa seção visa a compreensão de forma específica e fundamentada contendo teorias de diversos autores a respeito do processo de governança corporativa em empresas familiares. Desta forma, será apresentado o conceito de governança corporativa, assim como suas práticas princípios e tendências. Seguido do conceito e explanação acerca do conceito de empresa familiar e métodos de gestão e governança em empresas familiares.

### **2.1 Governança corporativa**

#### **2.1.1 Compreendendo o conceito**

A governança corporativa é definida segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 1999, p. 5), como o conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. Também proporciona a estrutura que define os objetivos da empresa, como atingi-los e a fiscalização do desempenho.

Para Andrade (2004, p. 238) governança corporativa é um conjunto de valores, princípios, propósitos e regras que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das corporações, buscando a maximização da riqueza dos acionistas e o atendimento dos direitos de outras partes interessadas, minimizando oportunismos conflitantes com este fim.



Para Silva (2012, p. 17) “a governança corporativa é um conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital”.

Assim, entendemos que governança corporativa é um conjunto de estratégias utilizadas para administrar a relação entre os acionistas e para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das organizações (HITT; HOSKISSON; IRELAND; 2014).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado em 1995, inicialmente com o nome de Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, apresenta o seguinte conceito:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (IBGC, 2015, p. 20).

Como podemos observar existem inúmeras definições diferentes para o termo “governança corporativa”. Todavia, podemos definir governança corporativa, em linhas gerais, como o conjunto de mecanismos que visam fazer com que as decisões corporativas sejam sempre tomadas com objetivo de maximizar a geração de valor de longo prazo para o negócio e retorno de todos os acionistas (SILVEIRA, 2010).

Em relação aos benefícios que a governança corporativa traz para as empresas, podemos citar que:

Existem dois potenciais benefícios principais que a boa governança pode acarretar às empresas: os benefícios externos, associados à maior facilidade de captação de recursos e à redução do custo de capital; e os benefícios internos, vinculados ao aprimoramento do processo decisório na alta gestão. (SILVEIRA, 2010, p. 7).

A redução do custo de capital está associada ao menor risco de uma empresa com boa governança, que conseqüentemente se torna mais atraente para os investidores. Entretanto, apesar destes benefícios consideráveis, a implantação de um sistema de governança corporativa envolve custos. Tais custos são provenientes da implementação de processos melhores estruturados, elaboração de relatórios financeiros mais sofisticados, sistema de remuneração adequado para conselho de administração e executivos, entre outros, conforme será observado mais à frente.

## **2.2 Práticas, princípios e tendências de governança corporativa**

Segundo a Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2006, p. 94) as boas práticas de Governança Corporativa criaram sistemas eficientes para assegurar que o comportamento dos executivos responsáveis pela gestão empresarial seja o mesmo interesse de seus acionistas. Desta forma, foram estabelecidos alguns métodos e princípios para auxiliar e estabelecer uniformidade na tomada de decisão das organizações.

De acordo com Lodi e Andrade (2014, p. 170) conforme o IBGC, os princípios da Governança Corporativa são:

- **Transparência:** além da obrigação de informar, o empreendedor tem o desejo de disponibilizar para os interessados as informações de seu interesse, e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A transparência deve priorizar um clima de confiança, internamente e com terceiros
- **Equidade:** tratamento justo de todos os sócios e demais stakeholders. Não são toleradas atitudes ou políticas discriminatórias
- **Prestação de contas (accountability):** os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as conseqüências de seus atos e omissões
- **Responsabilidade corporativa:** os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade da organização, buscando a sua longevidade, considerando a ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Os proprietários estabelecem e utilizam estratégias de gestão corporativa para controlar e/ou minimizar os problemas de conflito de interesses. Mecanismos eficientes de governança, como por exemplos, a remuneração adequada de executivos e uma estratégia clara para tomada de decisões, garantem que os interesses de todas as partes

envolvidas sejam atendidos, bem como aumentam as probabilidades da empresa gerar lucro acima da média do mercado em que atua.

No caso de empresas familiares, deve ser considerado a criação de um conselho de família para discussão de estratégias, metas e tomada de decisões coerentes.

### **2.2.1 Conselho de Família**

O conselho de família, de acordo com Bornholdt (2005, p. 95), “[...] é um órgão deliberativo que administra o cotidiano das famílias empresárias e seu inter-relacionamento com os sistemas societários e empresariais”, e que, segundo o mesmo autor, “[...] a escolha dos conselheiros familiares geralmente obedece a critérios associados à participação de capital nas empresas” (BORNHOLDT, 2005, p. 95).

Segundo o IBGC (2015, p. 192) sociedades familiares devem considerar a implementação de um Conselho de Família. Ainda segundo o IBGC o Conselho de Família é um pequeno grupo formado para discussão de assuntos familiares e organização das expectativas em relação à sociedade. Entre as principais práticas do Conselho de Família, estão:

- a) Definir limites entre interesses familiares e empresariais;
- b) Preservação dos valores familiares (história, cultura e visão compartilhada);
- c) Definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários;
- d) Planejamento de sucessão, transmissão de bens e herança;
- e) Visão da sociedade como fator de agregação e continuidade da família;
- f) Tutela aos membros da família com referência à sucessão na sociedade, a aspectos vocacionais, futuro profissional e educação continuada;
- g) Definir critérios para indicar membros para compor o Conselho de Administração.

Um Conselho de Família bem estruturado trata dos desafios relacionados à convivência da família com o negócio. Temas delicados, como conflitos inerentes ao direcionamento dos negócios, às disputas pelo poder, à participação nos resultados e a outras aspirações pessoais, são tratados por esse órgão, principalmente por se entender que eles podem tomar grandes proporções e colocar em risco as relações familiares e, como consequência, a empresa.

Implantar um bom sistema de governança familiar não é rápido nem fácil, mas o quanto antes a família empresária iniciar esse processo, melhores condições terá de enfrentar o desafio da longevidade.

### **2.2.2 Tendências em Governança Corporativa**

As principais tendências de governança corporativa que estão em curso no mundo dependem das relações culturais e institucionais de cada país e a velocidade com que se dá essas mudanças. A governança corporativa pode ser sintetizada em quatro tendências: convergência, adesão, diferenciação e abrangência. A primeira tendência é conhecida como tendência à convergência que é reforçada pelos códigos de melhores práticas de governança corporativa, eles tendem a enfatizar os mesmos pontos das boas práticas de governança, os sistemas nacionais são comparados com identificação dos fatores de alta eficácia. Andrade e Rossetti (2004, p 389).

Já a tendência à adesão é praticada na maioria dos países, onde as resistências internas à adoção de sistemas eficazes de governança têm sido gradualmente vencidas. A tendência a diferenciação tem sido movida por forças externas às corporações, neste caso há criação de níveis diferenciados nas bolsas de valores e onde as empresas mais bem governadas podem contar com uma apreciação do seu valor de mercado, como sendo um prêmio concedido pelo mercado. Na tendência à abrangência há uma maior harmonia entre os acionistas e os outros grupos envolvidos na empresa, nestas corporações as questões sociais e ambientais são amplamente valorizadas, o interesse da companhia é que a empresa prospere onde a sociedade prospere. Andrade e Rossetti (2004, p. 390).

Segundo o IBGC (2004, p. 135) nos últimos anos, a adoção das melhores práticas de governança corporativa tem se expandido tanto nos mercados desenvolvidos quanto em desenvolvimento. Ainda, de acordo com o IBGC, no Brasil, os conselheiros profissionais e independentes surgiram em resposta ao movimento pelas boas práticas de governança corporativa e à necessidade das empresas modernizarem sua alta gestão, visando tornarem-se mais atraentes para o mercado. Isto ocorreu, devido à globalização, às privatizações e à desregulamentação da economia brasileira.

O Brasil vem a cada dia equiparando-se com as nações mais desenvolvidas principalmente no âmbito de gestão de suas empresas, que vêm a cada dia adotando as

boas práticas de governança corporativa, para facilitar o acesso ao capital das empresas e assim, maximizar seu valor de mercado agregando maior valor aos acionistas.

### **2.3 Gestão e governança em empresas familiares**

A governança na empresa familiar surgiu através do conceito de governança corporativa. Para Bornholdt (2005, p. 26), “[...] o sentido mais conhecido da governança corporativa se refere à relação entre a empresa, os acionistas, os mecanismos e os princípios que governam o processo decisório da gestão, principalmente em relação à proteção dos acionistas”.

Este tipo de governança busca demonstrar a importância da utilização de sistemas e métodos na tomada de decisões de uma empresa, para que proprietários e sócios tenham certeza de que as decisões estão sendo tomadas conforme sistemas estabelecidos.

Para Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 288), as empresas familiares, embora tenham suas peculiaridades, devem elaborar um programa de governança adequado para suas características, garantindo a defesa de todos que estão nela envolvidos. Para que a implementação de um sistema de gestão empresarial ocorra sem maiores riscos, Bornholdt (2005, p. 107) afirma que esse processo deve iniciar baseado no planejamento estratégico.

O planejamento estratégico de uma empresa familiar vem se tornando cada vez mais importante, pois visa o futuro da empresa e da família que a administra. Para Oliveira (1999, p. 49), “[...] o planejamento estratégico deve considerar toda a empresa e não apenas uma de suas partes”. O planejamento serve como um rumo a ser tomado pela empresa.

Com base no que foi planejado, fica mais fácil à família gestora executar os processos, controlar seus custos e o desenvolvimento dos projetos, para colocar em prática tudo que foi avaliado no planejamento (CAVE, 2009, p. 5).

Assim, para ocorrer de forma satisfatória, no planejamento devem ser considerados alguns aspectos como o cenário onde a empresa se encontra, as ameaças e oportunidades que surgem, os pontos fortes e fracos da empresa.

Com a governança e o controle feitos de forma correta e eficaz, a empresa familiar alinha-se ao caminho adequado da gestão organizacional, para a otimização da administração, tanto empresarial quanto familiar (FREITAS, 2009, p. 57).

A gestão eficiente implica necessariamente uma governança eficaz; nesse sentido, é imperioso destacar a importância de que se reveste a função controle na empresa familiar.

A seguir será apresentado os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente artigo enquadra-se como exploratório descritivo, com uma abordagem qualitativa do problema através de um estudo de caso. Segundo Gil (1999, p. 43), as pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo.

Trata-se de descritivo também, pelo fato que será descrito como identificar se a empresa explorada possui traços de uma gestão com presença de governança corporativa. De acordo com Gil (1996, p. 47), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características determinada população, fenômeno, ou, então, o estabelecimento de relações variáveis.

Nesse caso, foi realizada uma entrevista com o diretor presidente da empresa, caracterizando-se assim como qualitativa. Nossa empresa alvo a Panew, uma empresa fundada por dois irmãos, localizada na cidade de Patos no sertão paraibano, encontra-se há dez anos no mercado da indústria na confecção de materiais de limpeza e utensílios doméstico. É considerada como empresa de pequeno porte, pois conta apenas com 23 empregados. Setenta por cento (70%) dos cargos de diretoria são ocupados por familiares, fator de interesse para este estudo, caracterizando-a uma empresa familiar.

A classificação como um estudo de caso único, encontra respaldo no que afirmam Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002, p. 95), uma vez o objetivo nesta pesquisa foi retratar a história de um fenômeno atual, elaborada com base em evidências, que pode incluir dados de entrevistas sistemáticas, bem como da observação direta.

Segundo Yin (2005, p. 32), a estratégia de estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”, que visa reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (PATTON, 2002, p. 39), além de envolver um estudo profundo e exaustivo sobre um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2007, p. 42).

Em relação à análise dos dados, Eisenhardt (1989) destaca que não existe um padrão ou um formato para análise de dados em pesquisas conduzidas através dos procedimentos de estudo de caso e é a etapa mais difícil e a menos codificada do processo. Para análise, as evidências empíricas foram sistematizadas com base na fundamentação teórica previamente apresentada. Então, foram observados padrões de comportamento dessas variáveis, que posteriormente foram comparados aos fundamentos teóricos.

Os dados foram coletados através de um questionário aplicado no dia 12 de março de 2019, onde foram elaboradas perguntas de caráter descritivas e objetivas, com o intuito de mensurar se há ou não a presença de governança corporativa na referida empresa.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O entrevistado foi o sócio-fundador e presidente da empresa Panew José Roberto Fernandes Pereira, que é graduado em engenharia civil, porém atua há 15 anos no mercado de indústria têxtil. O mesmo colaborou de maneira congruente referente ao tema, seguindo o roteiro da entrevista.

Os resultados estão descritos a partir da análise do modelo de gestão empregado, itens que se caracterizam como práticas de governança corporativa, e estágio de governança de acordo com o IBGC.

##### **1. Modelo de Gestão**

Partindo do princípio que a gestão é a essência da organização, sendo ela a soma de processos, práticas e princípios quanto a planejar, decidir, controlar e organizar, a diretoria da Panew, encontra-se dividida basicamente em quatro setores, de acordo com as funções exercidas segundo o gestor sócio-proprietário :

- a) **Diretoria de Presidência:** que tem por sua principal atribuição o planejamento estratégico de toda organização sua execução/acompanhamento, seja ele da produção, dos volumes de vendas ou investimentos. Embora haja a participação dos envolvidos nos outros departamentos, a última palavra é do diretor presidente, que também é o proprietário da empresa e entrevistado.

- b) **Diretoria Financeira:** responsável pela contabilidade da empresa, fazendo o controle de entradas, saídas, compras, contas a pagar, folha de pagamento dos funcionários, entre outras procedidas das atividades citadas. Esse cargo foi destinado ao filho do presidente, o mesmo cursa bacharelado em administração, e é o possível sucessor do empreendimento;
- c) **Departamento pessoal e recursos humanos:** encarregada de acompanhar os processos burocráticos administrativos, tais como recrutamento e seleção de funcionários
- d) **Controladoria fiscal, de produção e de vendas:** encarregada do controle de impostos e fiscalização da produção quanto às normas de vigilância, além do envolvimento na realização e acompanhamento das vendas externas. Esse cargo é destinado a um gerente operacional, supervisionando as operações de produção.
- e) **Produção:** departamento que possui atribuições relacionadas à atividade fim da empresa: entrada de matéria prima, processamento e produto final/industrializado. O responsável pela produção não se envolve diretamente na gestão ou nas decisões estratégicas da empresa. Nesse setor estão concentrados 12 funcionários.

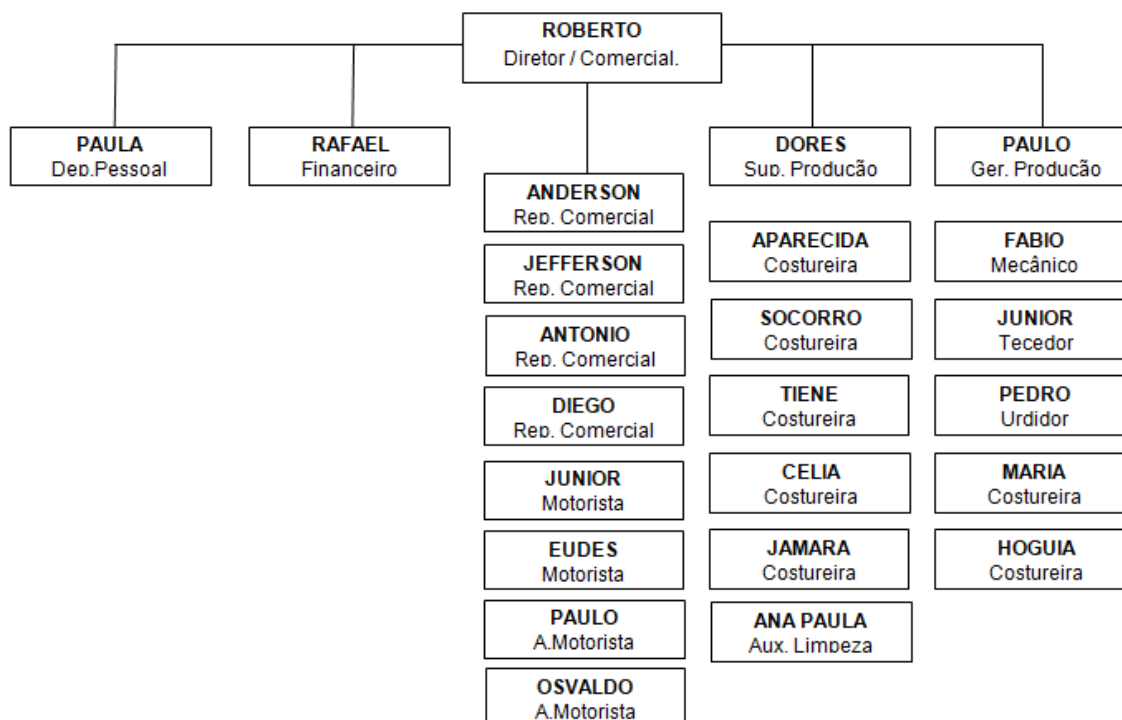
A figura 1 representa o organograma empresarial de maneira mais detalhada para melhor compreensão da hierarquia organizacional.

Notificou-se que mesmo havendo essa divisão, as funções são distribuídas dependendo da demanda diária de atividades ou imprevistos, independentemente de estarem ligados ao departamento.

Os sócios familiares não se envolvem na operação, no que se refere à produção/mão na massa, suas atividades englobam apenas a gestão da empresa.



Figura 1- Organograma Panew.



Fonte: Dados da entrevista, (2019).

## 2. Características de gestão e governança analisadas na Panew

### 2.1 Regras de Participação da Família (empresária) na Empresa

Quanto à existência de regras, acordos, critérios ou parâmetros sobre a participação de familiares na empresa, seja na gestão ou na operação, na empresa analisada existem regras de trabalho válidas para todos (horários, direitos e deveres). Porém, o gestor diz considerar um assunto de nível pouco importante quando se trata de regras regulamentadas entre os membros da família que atuam na empresa.

Quanto aos acordos, a nível gerencial, a gestão é democrática e transparente aos membros da diretoria, que se resume apenas a nível gerencial e financeiro entre o proprietário e o seu filho.

### 2.2 Planejamento Sucessório do Comando da Empresa

Um quesito importante quando se trata de uma empresa familiar é a existência de um processo de sucessão estruturado (pensado, programado e explícito) sob a coordenação do principal líder da empresa. No caso da Panew, não existe um planejamento estruturado, mas é algo bem claro para todos os familiares envolvidos que há uma indicação, desta forma Roberto afirma considerar esse ponto de nível muito importante quando se trata de sua sucessão, e já predispõe seu filho sucessor a está envolvido em todos os processos da empresa e na tomada de decisões acerca do futuro organizacional.

### **2.3 Acordo entre os Sócios**

De acordo com o entrevistado, é considerado de suma importância que haja um acordo pré-definido entre os membros da empresa. Neste caso não existe uma divisão de acionistas, porém sempre é estabelecido e dialogado sobre a tomada de decisões estratégicas que possam a vir afetar diretamente no desempenho organização, tais como : compras, aquisições ou investimentos e pró-labore definido de acordo com os rendimentos.

### **2.4 Informações Estruturadas para a Tomada de Decisão**

Em relação à existência de uma contabilidade gerencial ou de controladoria, que forneça informações organizadas, atualizadas e precisas sobre o desempenho da empresa, das áreas, dos produtos e do mercado, existe há pouco tempo o controle das decisões principalmente com relação às finanças da empresa, que passou a ser contabilizada e com percentual de pró-labore de acordo com o faturamento mensal.

Na área de produção, desde a matéria prima a compra de embalagens, existe um controle mediano no qual os dados importantes são registrados, porém não são usados como medidores de desempenho, e alguns desses dados não são transformados em informações precisas.

Segundo PADOVEZE (2000, p. 44), o conceito de valor da informação está relacionado com:

- I. A redução da incerteza no processo de tomada de decisão;

II. A relação do benefício gerado pela informação versus custo de produzi-la; e

III. Aumento da qualidade da decisão.

O valor da informação deve ser calculado pelo administrador, e dispor de informações que reduza incertezas encontradas no decorrer do processo de tomada de decisão, em consequência, de forma proporcional aumente a confiabilidade e qualidade da informação.

A busca por solução de problemas leva o gestor a unir partes que compõem a organização, o que vem a formar um sistema o qual dará condições para administrar o todo.

## **2.5 Política de RH Estruturada**

Quanto ao seguimento a um modelo de gestão de pessoas, estruturado em termos de recrutamento e seleção; cargos, carreira e remuneração; acompanhamento e avaliação de desempenho; e capacitação e desenvolvimento, o gestor afirma considerar importante este setor, mas que ainda não conseguiu ampliá-lo para que a gestão de recursos humanos fosse realizada com êxito, e que normalmente as contratações são feitas de maneira mais vaga através de indicações. O acompanhamento que existe se refere apenas à avaliação do desempenho no trabalho, quanto às atribuições.

O departamento de Recursos Humanos de uma empresa exerce um papel de suma importância, pois é o elo entre a diretoria e os seus funcionários, tendo a função de mostrar para o funcionário que a empresa em que ele trabalha é um lugar bom para se trabalhar e apontar para a empresa quando um funcionário está se destacando ou quando precisa ser mais capacitado ou auxiliado em algum aspecto.

Silva (2002, p. 224), afirma que: “o principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz”. Neste pensamento, vemos que o papel do gerente de recursos humanos é fundamental, pois para atingir a efetividade é necessário entender e superar limites junto com sua equipe, além de definir objetivos e metas claros e concisos e ainda fazendo com que os funcionários tenham motivação para atingí-los.

## **2.6 Ação Estruturada de Responsabilidade Social e Ambiental**

Mesmo utilizando-se de recursos naturais no processo de industrialização do seu produto, principalmente água, a empresa não desenvolve ações de responsabilidade ambiental, além de não haver ações na área social.

Tendo em vista o tripé da sustentabilidade que é basicamente tudo que envolve os aspectos econômico, ambiental e social (devem estar interligados e ser de igual importância), é nítido que se busque a cada dia empresas que se preocupam com a sociedade e com o meio ambiente, e que ajam positivamente em busca de melhorias para os stakeholders. Dessa forma, faz-se necessário que os gestores analisem o mercado a fim de traçar estratégias baseadas no desenvolvimento sustentável.

A responsabilidade empresarial, frente ao meio ambiente, é centrada na análise de como as empresas interagem com o meio em que habitam e praticam suas atividades.

Para Souza (2002, p.5), “as práticas ambientais corporativas, com isso, têm se tornado menos uma questão ambiental apenas, e mais uma questão de estratégia competitiva, marketing, finanças, relações humanas, eficiência operacional, e desenvolvimento de produtos”.

## **2.7 Sistema de Governança Corporativa**

De acordo com a análise realizada na empresa, notificou-se que não há conselhos (Consultivo ou de Administração), Comitês, Auditoria Externa. Entretanto, a empresa adota consultorias especializadas esporadicamente, quando necessário.

Um Conselho de Administração pode facilitar o processo de sucessão na empresa familiar, pois proporciona o acompanhamento do negócio e o consequente aumento de suas chances de estabilidade, na eventual ausência dos fundadores.

Outra grande vantagem da criação do Conselho de Administração em empresas familiares é a oportunidade de melhorar a qualidade da gestão, mediante a possibilidade de contribuição de conselheiros externos qualificados.

A adoção de um Conselho de Administração revela ao mercado que a empresa se preocupa com as boas práticas de Governança Corporativa e com a própria transparência, demonstrando responsabilidade em relação a seus resultados.

## **2.8 Estágio de Governança Corporativa na Panew**

Notificou-se que a empresa estudada encontra-se consolidada e em expansão no seu segmento e região onde se encontra. Durante o percurso de 15 anos no mercado, já ampliaram gradativamente a organização, buscando melhorias de controle de qualidade e tomadas de decisões previamente analisadas, para as quais reúnem-se apenas informalmente. Nessas reuniões familiares, decide-se quase tudo, desde a cor do fardamento, os novos investimentos e o que indica que a governança corporativa ainda não é aplicada de maneira tão eficaz.

Como ainda parte da evolução, outros colaboradores que possuem atribuições de gestão e que são da confiança dos sócios, passam a participar das reuniões, além de profissionais prestadores de serviço da empresa.

Outro aspecto que prova que a empresa está na fase inicial de governança corporativa é a inexistência de regularidades nas reuniões, ou seja, os encontros ocorrem quando alguma decisão precisa ser definida ou quando algum problema seja ele financeiro ou de RH surge na organização.

O principal critério pré-definido que enquadra-se no modelo de gestão da governança corporativa é o fato de que existe um sucessor que está sendo preparado e que já participa ativamente de todos os processos da empresa, buscando ampliar conhecimento gerencial e administrativo para o crescimento constante da organização.

Segundo Roberto, sócio-fundador da Panew, a empresa encontra-se em processo de ascensão no seu segmento e que prevê de acordo com as melhorias que vêm sendo implantadas ao longo dos anos uma consolidação no mercado competitivo na região em que atua.

## **5 CONCLUSÃO**

A pesquisa teve como objetivo geral de analisar a presença de um modelo de gestão com práticas que enquadrem nas defendidas pelo modelo de governança corporativa buscando compreender como acontece a atual gestão, de modo a observar posicionamentos e atitudes que direcionam a melhoria no controle e tomada de decisão das organizações.

O referencial teórico permitiu um melhor entendimento acerca do objeto de estudo, possibilitando identificar os principais aspectos e características comuns em empresas familiares, para que, desta forma, a empresa em análise pudesse ser observada com maior precisão.

Portanto, de acordo com a observação da empresa, e a entrevista do atual gestor, pode-se inferir que a organização Panew está desde o seu surgimento em constante processo de mudanças, tentando se adequar as exigências do mercado alvo. Que seu crescimento ocorreu de maneira gradativa, sem procedimentos profissionalizantes.

Porém, compreende-se que o gestor buscou melhorias ao longo dos anos, como as consultorias do Sebrae para finanças e gestão, a automatização de alguns procedimentos, e principalmente na preparação de seu sucessor, que fica em evidência, com plena confiança da atual gestão.

O fato de a próxima gestão ser profissionalizada, pelo fato do sucessor cursar administração, facilitando o entendimento em questões administrativas e gerenciais, gera a expectativa de que o processo de sucessão será realizado de forma bem sucedida, no que tange a aspectos de governança corporativa, nota-se que a empresa ainda falha a respeito da frequência de reuniões periódicas para planejamento e tomada de decisões, como também a ausência de um conselho familiar para a mensuração e avaliação da gestão e propostas de melhoria da organização.

A tendência observada, é que futuramente a empresa pode almejar caminhos mais expansivos através de métodos de governança corporativa, tais como o desenvolvimento de novos produtos para vendas, a detecção de um novo nicho de mercado, como até mesmo uma implantação de um sistema de gestão da qualidade, para excelência em produção. Tudo isso contanto com a periodicidade de avaliações e planejamento.

A sobrevivência da empresa familiar está ligada ao processo de preparação do herdeiro, não se limitando apenas a cursos de nível superior na área gerencial e na prática profissional na empresa da família. O fato do sucessor cursar administração o qualifica para administrar a empresa da mesma forma como o foi até então, fato que pressupõe continuidade, não sobrevivência. A empresa suporta o gerenciamento baseado na continuidade até o momento em que o mercado de atuação esteja saturado.

Por fim, o que diferencia a formulação de estratégias em empresas familiares das não familiares é a necessidade de considerar que o dirigente-herdeiro precisa de habilidades humanas e conhecimento técnico-científico específicos para gerenciar aspectos de relacionamento e de discernimento entre o que é da família e o que é da empresa. Tais estratégias deverão estar contempladas no período em que ele está sendo preparado para assumir os negócios da família, que se inicia com a escolha do candidato e vai até o momento da consolidação da transição, com o afastamento do sucedido.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar: gestão, poder, sucessão**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.
- CAVE, Damien. **Family Businesses Are Reeling In Recession**. New York Times, New York, EUA, jul. 14, 2009.
- CHRISTENSEN, R. D. **Management Succession in Small and Growing Enterprises**, Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: Acesso em: 24/02/2019.
- DONNELEY, R.G., **The family Business**, *Harvard Business Review*, Vol. 42, n.4, ago 1964.
- FREITAS, Ernani Cesar de; FREZZA, Cleusa Maria Marques. **Gestão e Sucessão em Empresa Familiar. Gestão e Desenvolvimento**. Novo Hamburgo, RS, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.
- FREITAS, Ernani Cesar de. **A Força e o Potencial de Crescimento das Empresas Familiares**. Jornal ABC, Novo Hamburgo - RS, p.8, nov. 2009.
- GÉLINIER O. e GAULTIER, A., **L'avenir des entreprises personnelles et familiales**, Paris: Éditions Hommes et Techniques, 1975.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANCA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. Sao Paulo, SP : IBGC, 2009 Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>
- MORAIS, Richard C. **Save the Family Business**. Forbes, New York, EUA, v. 183, n. 10, 2009.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Princípios de Governança Corporativa da OCDE**. 1999.

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

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque e sistemas de informação contábil.** 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

THOMSEN, S., PEDERSEN, T. **European models of corporate governance. Denmark: Institute of International Economics and Management.** Copenhagen Business School, 1995 (Working Paper, 4-95).

WERNER. RENÉ A. **Família e Negócios: uma caminho para o sucesso.** Barueri, SP: Manole, 2004.



## APÊNDICE A - ENTREVISTA SÓCIO FUNDADOR EMPRESA PANEW

### FIEPE - UPE

Avante Consultoria

## Formulário para Entrevistas com Empresários/Dirigentes

---

ENTREVISTADO: Jose Roberto Fernandes Pereira

ENTREVISTADOR:

DATA: 19/03/2019

---

### 1. CARACTERIZAÇÃO

#### 2.1. Sobre a Empresa

a. Nome da Empresa: Incotell

Razão Social: Incotell Industria e Comercio Textil LTDA

Marca: Panew

b. Tempo de atuação no mercado: 15 anos

c. Ramo de atividade: Industria Textil

d. Tipo de produto/serviço: Pano de chão, pano de prato, flanelas, pano de pia, tapete, rodos, vassouras, pás para lixo, lixa para os pés, coador de café, avental e etc

e. Número de Empregados<sup>2</sup>: 23

INDÚSTRIA

( ) Micro - Até 19 pessoas

( X ) Pequena - De 20 a 99 pessoas

( ) Média - De 100 a 499 pessoas

---

<sup>2</sup> Fonte: SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Grande - Igual ou acima de 500 pessoas

COMÉRCIO/SERVIÇOS

Micro - Até 09 pessoas

Pequena - De 10 a 49 pessoas

Média - De 50 a 99 pessoas

Grande - Igual ou acima de 100 pessoas

f. Porte (Faturamento Anual)<sup>3</sup>:

Pequena - Até R\$ 4 milhões

Média - Acima de R\$ 4 milhões até R\$ 15 milhões

Grande - Acima de R\$ 15 milhões

g. Sócios: Jose Roberto Fernandes Pereira

h. Site: [WWW.panew.com.br](http://WWW.panew.com.br)

## 2.2. Sobre o Empresário/Dirigente (entrevistado)

a. Nome: Jose Roberto Fernandes Pereira

b. Cargo: Diretor

c. Formação: Engenheiro Civil

## 2. LEVANTAMENTO/ENTREVISTA

### 3.1. A Trajetória da Empresa

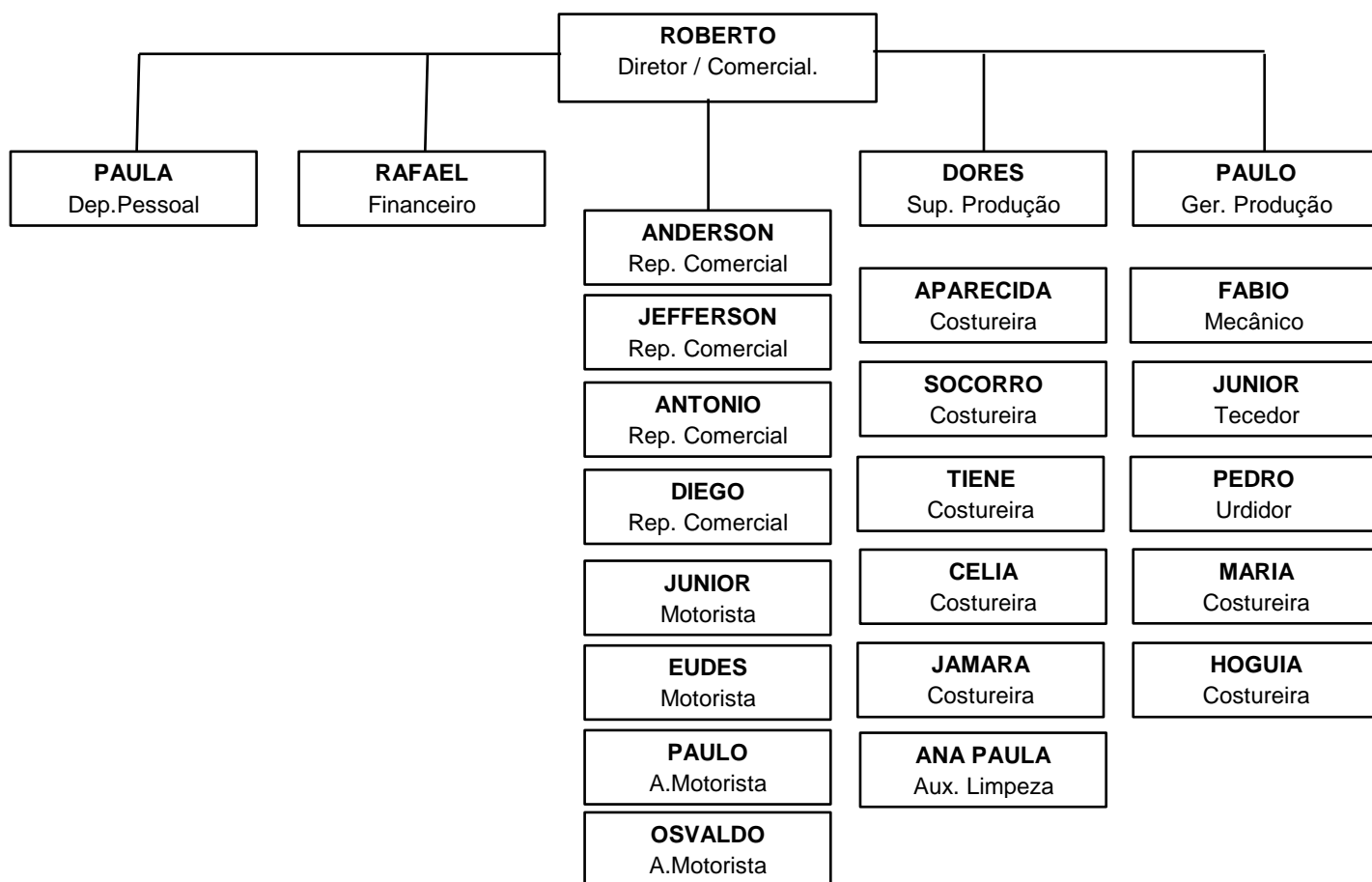
a. Como contaria a história da empresa em três capítulos (considere as principais fases, etapas ou marcos; as principais conquistas ou realizações; as principais preocupações, momentos de tensão, crises...)?

b. Qual é o perfil da gestão da empresa (Modelo Gerencial)<sup>4</sup>: (organograma/ detalhar as funções)

---

<sup>3</sup> Fonte: BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

<sup>4</sup> Fases da Evolução da Empresa - Modelo Gerencial (Mount, Zinger e Forsyth, 1993)



### 3.2. Avaliação do Sistema de Gestão e Governança

Na sua opinião, o quanto é importante<sup>5</sup> tratar estes temas abaixo para o bom desenvolvimento de uma Empresa? Utilize uma escala de 1 a 4 (sem importância, pouco importante, importante ou muito importante). Em seguida, para cada item, comente como cada tema é discutido na sua empresa (Se o tema já foi tratado em algum momento? O que pensa sobre isso, há algum encaminhamento objetivo?).

ASPECTO A AVALIAR	1	2	3	4	Na sua Empresa
<b>1. Regras de Participação da Família (empresária) na Empresa</b> Existência de regras, acordos, critérios ou parâmetros sobre a participação de familiares na empresa, seja na gestão ou na operação		X			

<sup>5</sup> Importância no sentido da relação com o Desempenho, o Valor e a Longevidade da empresa.

<b>2. Planejamento Sucessório do Comando da Empresa</b> Existência de um processo de sucessão estruturado (pensado, programado e explícito) sob a coordenação do principal líder da empresa				X	
<b>3. Acordo entre os Sócios</b> Existência de um acordo de sócios, com regras de conduta, participação na empresa, remuneração, uso da propriedade, compra e venda de participação, preferências para aquisição etc.				X	
<b>4. Informações Estruturadas para a Tomada de Decisão</b> Existência de uma contabilidade gerencial ou de controladoria, que fornece informações organizadas, atualizadas e precisas sobre o desempenho da empresa, das áreas, dos produtos, do mercado etc.				X	
<b>5. Política de RH Estruturada</b> Existência de um modelo de gestão de pessoas, estruturado em termos de recrutamento e seleção; cargos, carreira e remuneração; acompanhamento e avaliação de desempenho; e capacitação e desenvolvimento;			X		
<b>6. Ação Estruturada de Responsabilidade Social e Ambiental</b> Existência de iniciativas relacionadas a responsabilidade ambiental e social			X		
<b>7. Além desses temas, existe mais alguma ação na direção de um Sistema de Governança Corporativa para a empresa?</b> Ex. Conselhos (Consultivo ou de Administração), Comitês, Auditoria Externa, Consultorias especializadas etc.					

### 3.2. Visão do Empresário/Dirigente

- a. Opinião sobre o seu ambiente de negócios, considerando o contexto de PB, NE, Brasil - Como vê o momento atual? Está otimista ou pessimista em relação ao futuro? Por quê? Estou otimista! Após alguns meses de estruturação da empresa, iremos começar uma nova fase na organização, que será a entrada em clientes de maior porte, com isso trazendo resultados amplos e desenvolvendo mais a empresa, gerando cada vez mais emprego.
- b. Opinião sobre as entidades de apoio empresarial - FIEPE, SEBRAE, SENAI, SESI, SENAC, IEL, CIEE, FECOMÉRCIO, Sindicatos, Bancos de Financiamento (BNDES, Banco do Nordeste, Banco do Brasil), AD DIPER... - Conhece, utiliza algum serviço? Alguma sugestão para a atuação dessas entidades?
- Nós temos parceria com o SESI, SEBRAE e Banco do Nordeste. O SESI nos auxilia na saúde e segurança dos colaboradores. O SEBRAE tem grande importância na área estratégia da organização, auxiliando na implantação de projetos de desenvolvimento e melhoria da empresa. E o Banco do Nordeste, onde conseguimos obter taxas competitivas de capital, ajudando e ampliando a empresa na sua estrutura física e tecnologia, com aquisição de novas máquinas e equipamentos.