

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

FERNANDA DE ANCHIETA GOMES

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES:
impactos da e na cultura organizacional

**VITÓRIA
2017**

FERNANDA DE ANCHIETA GOMES

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES:
impactos da e na cultura organizacional

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos

VITÓRIA
2017

FERNANDA DE ANCHIETA GOMES

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES:
impactos da e na cultura organizacional**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Aprovada em 25 de Julho de 2017.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Sérgio Augusto Pereira Bastos
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)
Orientador

Prof. Dra. Arilda Teixeira
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

Prof. Dr. Valcemiro Nossa
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE)

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que consentiu que tudo isso acontecesse ao longo de minha vida e que, em todos os momentos, é o maior mestre que alguém pode conhecer.

A minha mãe, Euzimar, e minha avó, Elvina, pelo amor e apoio incondicional e serem minhas maiores incentivadoras, não medindo esforços para eu levar meus estudos adiante.

Ao meu marido, Jair, e à minha filha, Ana Júlia, que compreenderam que momentos de ausência foram necessários para a realização desse sonho, me motivando e contribuindo mesmo que indiretamente para essa realização.

Ao meu orientador Professor Doutor Sérgio Bastos, que foi essencial nessa trajetória, dando suporte e compartilhando conhecimento e experiências, com seu bom humor, incentivo e solicitude, não medindo esforços para a finalização dessa jornada.

Agradeço ainda às empresas estudadas, que me permitiram tratar de um tema de grande relevância.

"O líder do futuro será uma pessoa que pode conduzir e seguir, ser central e marginal, estar hierarquicamente acima e abaixo, ser individualista e membro da equipe e, acima de tudo, ser um eterno aprendiz".

(Edgard Schein)

RESUMO

Na constante busca pela sustentabilidade do negócio, as empresas, inclusive as familiares, procuram por modelos de gestão com práticas reconhecidas de governança corporativa. Entretanto, para sua implantação se faz necessária, muitas vezes, uma mudança cultural. O objetivo desta pesquisa é identificar fatores de origem cultural que influenciem positivamente ou negativamente a adoção das melhores práticas de governança corporativa em empresas familiares em processo de mudança de seus modelos de gestão. Foi realizado um estudo interpretativo com uma abordagem qualitativa, utilizando a metodologia de análise de narrativas, adequada ao objetivo do estudo. Os resultados, originados do estudo de três empresas familiares, sugerem que a preservação da cultura e dos valores dos fundadores constitui uma premissa que não deve ser modificada durante o processo de mudança e que, independentemente do porte ou segmento da organização, há uma convergência nos motivos na busca por tal mudança, tais como: longevidade da organização, distribuição da tomada de decisão, busca pela melhoria da rentabilidade, definição de sucessores no negócio e a profissionalização. Esse último foi o fator que mais prevaleceu nos processos de mudança analisados. Entretanto, há fatores em que não são evidenciadas mudanças, como: pessoalidade nas relações, demora na tomada de decisão, comunicação ineficiente, dependência da família na tomada de decisão e despreparo da liderança. Nota-se, nas empresas analisadas, que a preservação das crenças e valores originados dos fundadores é importante para que o processo de implementação do modelo de governança ocorra com impactos mínimos ao negócio.

Palavras-chave: Governança corporativa. Empresa familiar. Cultura organizacional. Análise de narrativas.

ABSTRACT

In the constant pursuit of business sustainability, companies, including the ones controlled by families, seek management models with recognized corporate governance practices. However, a cultural change is often necessary for its implementation. The objective of this research is to identify factors of cultural origin that positively or negatively influence the adoption of the best practices of corporate governance in family companies in the process of changing their management models. An interpretative study was carried out with a qualitative approach, using the narrative analysis methodology, adequate to the study objective. The results, derived from the study of three family companies, suggest that the preservation of the founders' culture and values is a premise that should not be modified during the changing process and that, regardless the size or segment of the organization, there is a convergence in the motivation for such a change: longevity of the organization, decentralization of the decision making process, search for profitability improvement, definition of successors in the business, and professionalization. The latter was the most prevalent factor in the changes analyzed. However, there are factors that do not impact the process, such as: personality in relationships, slow decision making, inefficient communication, family dependence on decision making, and lack of leadership. In the companies analyzed, it is observed that the preservation of the beliefs and values originated from the founders are important to offer minimal impacts to the business during the changing process.

Keywords: Corporate governance. Family business. Organizational culture. Narrative analysis.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de mudança organizacional	20
Quadro 2 – Tipologias de mudança organizacional.....	21
Quadro 3 – Síntese dos critérios de classificação observados na literatura sobre mudança	22
Quadro 4 – Estrutura do índice de Governança Corporativa	40
Quadro 5 – Estrutura do índice de Carvalhal da Silva e Leal	41
Quadro 6 – Índice de dimensões de governança corporativa.....	42
Quadro 7 – Descrição dos entrevistados	46
Quadro 8 – Porte das empresas.....	46
Quadro 9 – Fatores de origem cultural que podem influenciar positivamente ou negativamente um processo de governança	80

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	9
1. INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 2	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 EMPRESAS FAMILIARES	14
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	16
2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	18
2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA	25
2.5 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E ÍNDICES DE GOVERNANÇA.....	28
2.6 MATURIDADE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	36
CAPÍTULO 3	43
3. METODOLOGIA	43
CAPÍTULO 4	47
4. ANÁLISE DE DADOS	47
CAPÍTULO 5	81
5. CONCLUSÕES	81
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE	94

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares brasileiras possuem grande representatividade no país. Cerca de aproximadamente 80% das organizações legalmente estabelecidas são classificadas como familiares, e, por sua vez, são responsáveis por mais de dois terços dos empregos gerados no Brasil (FLORES; GRISCI, 2012).

Com as constantes mudanças no mercado, novas possibilidades e desafios ocorrem todo momento; logo, as empresas precisam estar preparadas para se adaptarem às demandas, conquistando a sua sobrevivência e o crescimento na área em que atuam (HAUSWALD; HACK, 2013).

Dados do Serviço Brasileiro de apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) atestam que grande parte das empresas no Brasil é familiar, impulsionando a economia nacional (SEBRAE, 2014). Todavia, devido à ausência de planejamento e má qualidade da gestão, essas organizações não se mantêm no mercado por muito tempo (SOUZA; BRITO; ALVARELI, 2014). Lank (2003), Grzeszczeszyn e Machado (2009) evidenciam algumas fragilidades que contribuem para tal cenário: jogos de poder, nos quais predominam a aptidão política ou o fato de ser gerenciado por membro da família em detrimento da sua competência; descapitalização; falta de separação entre os custos da empresa e as finanças dos familiares; ausência de planejamento na apuração de custos operacionais e de outros procedimentos que visem aprimorar os controles contábeis e orçamentários; cultura familiar agindo de maneira negativa nos negócios e nas questões

relacionadas à sucessão; falta da figura de um sucessor capacitado na família ou fora dela; brigas familiares; e divergência na escolha do sucessor.

Pádua (1998) relata que a profissionalização começa quando a empresa deixa de ser um negócio de família para ser uma organização profissional em que há a desagregação entre a gestão e a propriedade de maneira transparente. A tentativa das organizações familiares em se profissionalizar requer um esforço na introdução de modelos de gestão com práticas reconhecidas de governança corporativa, que pode ser entendida como a busca por construir uma boa relação entre gestores, controladores, acionistas minoritários e demais atores; contudo, a implantação de um processo de governança requer em muitos casos uma mudança cultural (LOPES; VALENTIM; FADEL, 2014).

A cultura exerce vários papéis: determinar fronteiras, fornecer o sentido de identidade, ajudar o engajamento de seus membros, incentivar a constância na dinâmica organizacional, atuar no comportamento de seus membros (ROBBINS, 2007). Em uma organização, a cultura está atrelada à natureza humana e aos valores pertencentes à empresa, podendo propiciar ou não uma alteração no comportamento das pessoas, especialmente no papel e na influência dentro de uma empresa familiar (TAVARES, 2005).

Estudos que se dedicaram a entender processos de mudança em organizações familiares e as dificuldades impostas pela cultura familiar – como, por exemplo, o de Oliveira (2011) –, que identificaram e analisaram as implicações da estrutura de governança implementada em uma empresa familiar, sob a ótica da evolução e do papel dos membros familiares, bem como suas implicações acerca da influência da gestão dos negócios. Cançado (2013) estudou o ciclo de vida, sucessão e processo de governança em empresa familiar por meio de estudo de caso, cujos

resultados apontaram que a organização estava estruturada em uma sociedade entre irmãos e buscava trabalhar em conjunto na formalização de processos. O resultado encontrado por Cançado (2013) apontou que o processo de sucessão ocorreu de maneira contingencial e não planejada e que a prática da governança mostrou um caminho para minimizar conflitos reais e latentes vinculados ao processo sucessório, principalmente no que tange ao processo de profissionalização do negócio.

Complementarmente, a governança corporativa como modelo organizacional pode fortalecer os costumes culturais de seus integrantes, de forma que sirvam como apoio dos valores culturais que impulsionam a relação entre a empresa e as partes interessadas. Inserir a governança corporativa nas empresas requer uma mudança de cultura, sendo necessário esforço por parte de todos os membros da organização, principalmente a liderança. Mudar a cultura organizacional consiste em um processo longo e difícil (LOPES; VALENTIM; FADEL, 2014).

Há pesquisas que abordam a implantação da governança corporativa como parte do modelo de gestão em empresas familiares, como, por exemplo, a pesquisa de Pimentel (2011), que explorou a governança corporativa como elemento mediador nas empresas familiares, abordando a influência da família na gestão dos negócios. Já Ribeiro, Costa e Ferreira (2015) fizeram uma revisão da literatura de estratégia e governança corporativa, mostrando a relevância e inter-relação entre os temas.

Tarifa (2015) sugeriu que estudos futuros aprofundem-se nos impactos da cultura organizacional na gestão das empresas, corroborando com a sugestão de pesquisa futura de Laplume, Sonpar e Litz (2008), que relataram a ausência de pesquisa na área de gestão de *stakeholders* em empresas familiares, indústrias e

Governo. Além disso, Freitas e Barth (2012) sugeriram estudos futuros dos aspectos culturais das empresas familiares em processo de profissionalização, uma vez que se observou grande impacto nos processos da organização.

A literatura mostra que ainda restam lacunas quando se trata de entender o papel da cultura organizacional em processos de mudança de modelos de gestão, como é o caso da introdução dos mecanismos de governança corporativa, especialmente nos casos de empresas familiares, em processos de profissionalização ou não (ABREU, 2011; LOPES; VALENTIM; FADEL, 2014; BONISEN; DE SOUZA SANTOS, 2013).

Diante do exposto, a questão que se coloca é: Como a cultura organizacional impacta e é impactada pela introdução de um novo modelo de gestão baseado nas melhores práticas de governança corporativa em empresas familiares?

Para responder a esta pergunta, este trabalho se propôs a cumprir o seguinte objetivo: identificar fatores de origem cultural que influenciem positivamente e negativamente a adoção dos mecanismos para as melhores práticas de governança corporativa em empresas familiares em processo de mudança de seus modelos de gestão.

O referencial teórico, apresentado no Capítulo 2, no qual se baseia este estudo, é formado por aspectos da gestão de empresas familiares brasileiras, mudança organizacional, cultura organizacional e governança corporativa. No Capítulo 3 é apresentada a metodologia qualitativa adotada: análise de narrativas. Os dados empíricos são provenientes de entrevistas, a partir de um questionário semiestruturado, com gestores de três empresas familiares em estágios diferentes de implantação de modelos de gestão, baseados nas melhores práticas de governança corporativa. O Capítulo 4 é dedicado à análise e discussão dos dados,

enquanto no Capítulo 5 são apresentadas as conclusões do estudo, suas limitações e sugestões de estudos futuros.

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPRESAS FAMILIARES

A conjuntura social, política, econômica e cultural somada às mudanças do mundo cada vez mais globalizado, norteado por indivíduos modernos ante um mercado mais dinâmico e mutável, exige que as organizações busquem alternativas para serem competitivas (PÁDUA, 1998). As empresas são as mais impactadas por este cenário, uma vez que precisam acompanhar essas mudanças (MACHADO, 2005).

Há necessidade de constante reestruturação e transformação organizacional, em que as empresas contemporâneas veem como obrigação a busca por novos modelos de gestão, bem como considerar profissionais que atendam às exigências do mercado. Grande parte das empresas brasileiras é familiar, representando um mercado no qual há maior absorção da mão de obra disponível (MACEDO, 2002).

A empresa familiar pode ser definida como aquela que é iniciada por um membro da família que participa da sua propriedade ou direção quando existem valores institucionais ligados à família e quando a sucessão também está vinculada a ela (MACHADO, 2005). Já Fagundes (2004) destaca que uma empresa é entendida como familiar quando é operada por, pelo menos, duas gerações da família e quando há interferência mútua entre as políticas da empresa e os interesses e objetivos da família.

Apesar de diversas definições, pode-se considerar que a empresa familiar possui três tendências que consistem: i) no nível de propriedade no qual se encontra

a maior parte do capital; ii) no nível de gestão que os membros da família ocupam e iii) no nível de sucessão que a segunda geração familiar abrange, acerca dos lugares deixados pelos parentes, gradativamente (PAPA, 2008).

Pode-se considerar que o estudo das empresas familiares passa pelo fundador, uma vez que é ele quem constrói a empresa ou o negócio da família. Papa (2008) entende que a organização é um “sonho” de família, e que as relações, atividades e lucros se organizam em seu entorno.

No arcabouço de uma empresa familiar estão inseridos os valores, as crenças e a imagem do fundador que integram a identidade da organização. Essa identificação é caracterizada pela cultura organizacional que norteia as atitudes das pessoas que nela estão inseridas. Desta forma, todo o legado dos elementos simbólicos que constituem as práticas organizacionais está ligado ao perfil do fundador ou do grupo que o concebeu, iniciando a formação de suas culturas (PAPA, 2008).

O aspecto família faz da empresa com essa configuração um tipo característico de organização, cheia de particularidades em sua gestão, de modo que, muitas vezes, há a busca da realização dos interesses e objetivos pessoais por meio da organização, em alguns casos não convergindo com os interesses da empresa (SONFIELD; LUSSIER, 2004). Complementando, Grzybovski (2004) considera penoso diferenciar claramente as fronteiras da família e da organização.

Para um maior entendimento sobre empresas familiares é imprescindível entender a história dos fundadores e o seu percurso na busca pela formação pessoal e familiar, alinhado às suas crenças e valores. É por meio das atitudes e comportamentos dos fundadores que se tem um melhor entendimento da maneira

particular de administrar a empresa, de forma a construir a cultura da organização (FAGUNDES, 2004).

Dessa forma, percebe-se a relevância do papel da cultura da organização para a consolidação da eficácia do processo da profissionalização de uma gestão familiar, uma vez que a mudança não deve ser mandatória, a fim de não limitar a sua eficiência em um período curto de tempo (TAVARES, 2005).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

O homem é um ser social e acaba por ser fruto da sua relação com o ambiente no qual está inserido. Pode-se dizer que as pessoas sentem a necessidade de fazer parte de grupos sociais para serem aceitas. Desta forma, entende-se como cultura, um grupo de diversas dimensões e níveis de complexidade, que estão inseridos na maneira como se pensa, se sente e se age de forma objetiva ou por meio de símbolos com o intuito de incluir pessoas de forma integrada e distinguindo-as umas das outras (MACEDO, 2002).

De acordo com Fleury e Fleury (1997), a cultura organizacional consiste em uma série de valores expressos por intermédio de símbolos e práticas das empresas e tem como objetivo ordenar, atribuir significados e construir a identidade da empresa, agindo com elementos de comunicação e consenso na forma que eles trabalham as relações de dominação.

Schein (1982) aborda a cultura organizacional como um agrupamento de princípios básicos validados ao longo do tempo por determinado grupo. Esses princípios são os norteadores das formas de perceber, pensar, sentir e agir de todos, no tocante aos desafios internos e externos das empresas.

Corroborando com esse pensamento, pode-se dizer que cada organização possui uma cultura própria, percebida pelas singularidades que a caracterizam. As empresas familiares também possuem tais características, pois o esboço da sua cultura está diretamente relacionado aos valores, comportamentos e concepções dos seus fundadores que, paulatinamente, são perpetuados pelos outros membros da empresa (PAPA, 2008).

Já Hofstede (1983) entende que a cultura não é herdada e a retrata como um fenômeno coletivo partilhado por pessoas que estão em um mesmo ambiente social. Portanto, a cultura de um país se constitui num conjunto de reações prováveis de cidadãos que possuem uma programação mental comum.

Guiso, Sapienza e Zingales (2006) argumentam que o crescimento de instrumentos de comunicação e uma maior disponibilidade de informações facilitam o reconhecimento das desigualdades nas preferências e crenças pessoais, permitindo o desenvolvimento de abordagens que norteiam explicações baseadas nas dimensões culturais para testar os fenômenos econômicos.

Um grupo de quatro dimensões, desenvolvidas por Hofstede (1983), busca explicar as diferenças culturais, agrupando-as em um conjunto de valores e crenças específicas que mostram a variação entre indivíduos de uma mesma nação e de outras nações. As dimensões são: aversão à incerteza; distância hierárquica; masculinidade *versus* feminilidade e individualismo *versus* coletivismo.

A aversão à incerteza retrata o nível de insegurança com que cada sociedade está disposta a lidar, referindo-se ao grau de ansiedade associado ao futuro imprevisível. O autor ressalta que há sociedades nas quais os indivíduos tendem a se sentir relativamente seguros, ao passo que, em outras, o nível de ansiedade é

maior, resultando na formação de instituições na tentativa de criar segurança e evitar o risco (HOFSTEDE, 1983).

Hofstede (1983) entende que a distância hierárquica mensura o grau de concordância na distribuição desigual do poder por aqueles que o possuem em menor escala nas instituições e organizações. Ainda segundo este autor, dimensão de masculinidade *versus* feminilidade fala sobre a divisão de papéis entre os sexos de uma sociedade, afirmando inclusive que os valores dominantes em sociedades mais femininas, tanto para mulheres quanto para homens, são aqueles que estão mais associados ao trabalho cooperativo, necessidade de estabilidade no trabalho e resolução de conflito através do compromisso e da negociação. Já os valores dominantes masculinos estão relacionados com o interesse pelo sucesso profissional resultado do desafio, da equidade, da competição entre colegas e do desempenho no ambiente de trabalho (HOFSTEDE, 1983).

Por fim, ao se tratar do individualismo *versus* coletivismo, ressalta-se que as principais particularidades em sociedades individualistas são aquelas que focam o interesse dado ao tempo pessoal, à liberdade própria e ao desafio, no qual cada indivíduo pensa nos seus próprios interesses antes de pensar em outra pessoa (HOFSTEDE, 1983).

2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Há estudos na área de administração, como os de Noer (1999), que disponibilizam orientações a empresas que buscam mecanismos que orientem a implantação de programas de reengenharia, reorganização, programas de qualidade, programas com foco em resultados, e o de Tienari e Tainio (1999), que comentam acerca da rapidez das mudanças sociais, econômicas, políticas e

tecnológicas e a recorrente necessidade das empresas em se adaptarem em virtude dessas mudanças.

Ressalta-se a relevância dos estudos que buscam mensurar a mudança organizacional, sobretudo no atual cenário socioeconômico, visto que as mudanças nas dimensões tecnológica, econômica e social são necessárias. A dimensão tecnológica visa minimizar desafios e problemas na busca de melhorias técnicas, objetivando a melhoria da eficiência. Na dimensão econômica, as transações comerciais se justapõem às relações humanas, sociais, ambientais, ecológicas, organizacionais, de modo que a compreensão de mundo não considere a sociedade, os cidadãos e sim o mercado. Já a dimensão sociocultural indica a indispensabilidade de novos argumentos na busca de um desenvolvimento pertinente ao tempo atual e que tenha compromisso com as futuras gerações(CASTELLS, 1998).

O tema mudança organizacional não é novo na literatura das organizações. É possível encontrar afinidade em alguns dos textos mais antigos e outros mais recentes que abordam a questão. O que se torna novo é o ritmo, a potência com que as alterações do ambiente vêm sendo impostas às empresas. Huber e Glick (1995) relatam que essa velocidade da mudança é estimulada por duas forças no ambiente das empresas: a importância crescente da tecnologia de informação e da tecnologia de transporte. Silva (1999) declara que se vive uma mudança de época e não uma época de mudanças, uma vez que há profundidade das alterações que vêm acontecendo desde o final do último século na estrutura social.

Rondeau (1999) indica que as empresas se transformam, porque a maneira de pensar a gestão se modifica com o tempo. Isso ocorre devido ao aparecimento

de novos modelos de gestão e novos mecanismos, em virtude do aperfeiçoamento das correntes de pensamento em administração e gestão de empresas.

Baseados em uma revisão de literatura, Lima e Bressan (2003) agrupam inúmeras definições para o conceito de mudança organizacional. Algumas delas citadas no Quadro 1.

Definição encontrada	Referência
Conjunto de teorias, valores e técnicas cientificamente embasadas, objetivando mudança programada do ambiente de trabalho com o propósito de erguer o progresso individual e a <i>performance</i> organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Episódio passageiro especificamente relacionado a uma lógica ou ponto de vista individual, que proporciona aos indivíduos analisarem e exporem acerca da mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Retorno da empresa às mudanças que prevalecem no ambiente, com o objetivo de preservar a lógica entre os elementos organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler et al. (1994)
Qualquer modificação de ordem estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, preparado para causar repercussão em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr (2000)
Toda alteração, planejada ou não, nos atores organizacionais formais ou informais mais importantes (pessoas, estruturas, produtos, processos e cultura), alteração que seja importante, impacte a grande parte dos componentes da empresa e possua como foco a melhoria do desempenho organizacional em resposta às necessidades internas e externas.	Bressan (2001)

Quadro 1 – Definições de mudança organizacional
Fonte: Adaptado de Pinto e Souza (2009)

Porras e Robertson (1992) categorizam a mudança como planejada ou não. Segundo eles, a mudança planejada é aquela resultante de intervenções gerenciais que buscam a melhoria do desempenho organizacional e individual. Eles ainda ressaltam que a mudança no comportamento dos membros da empresa é primordial para a mudança organizacional e que a mudança de sucesso só consegue manter-se no tempo em resposta às mudanças nas características organizacionais e na medida em que as pessoas modifiquem o seu comportamento de forma a viabilizá-las.

Baseados nisso, Lima e Bressan (2003) apresentam a definição de mudança como qualquer mudança planejada ou não, nos elementos organizacionais — pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura — ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que consigam ter consequências importantes, de natureza positiva ou negativa, visando à eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Há algumas abordagens acerca do tema mudança organizacional, ocasionando uma série de classificações; contudo, poucos autores afirmam que não há gerenciamento sobre a mudança, apesar de haver uma variedade de textos encontrados na literatura que mencione essa possibilidade. Dito isso, ressalta-se a importância em identificar os diversos tipos de mudança, permitindo a adoção de condutas diferenciadas, conforme cada situação com que o gestor deve lidar.

Lima e Bressan (2003) elencam uma série de classificações, em que a tipologia de mudança organizacional mais mencionada diz respeito sobre a mudança transformacional *versus* incremental. O Quadro 2 exhibe as tipologias observadas por Lima e Bressan (2003) e por Ford e Ford (1995).

Referência	Mudanças	
Weick e Quinn (1999)	Contínua - mudança constante, cumulativa e evolutiva. São caracterizados por pequenos avanços cotidianos em toda a empresa e o seu acúmulo pode proporcionar uma mudança significativa na empresa.	Episódica - Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que acontece durante períodos de divergência, quando as organizações saem da sua condição de equilíbrio.
Silva (1999)	Incremental/organizacional - aumento da eficiência e uso dos recursos, alterações na arquitetura da organização.	Transformacional/ institucional - questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da empresa.
Porras e Robertson (1992)	Primeira ordem - mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar impacto em aspectos chave da empresa.	Segunda ordem - mudança que envolve muitas dimensões e níveis. Ocorre de maneira radical e descontínua, envolve quebra de paradigmas na empresa.
Ford e Ford (1995)	Intencional - quando um agente de mudança estabelece de forma deliberada e consciente, em diversas condições e	Não intencional - não é gerada conscientemente, ocorre como efeito colateral, secundário ou através de

	circunstâncias um conjunto de ações e intervenções com ou sem o apoio de pessoas.	consequências inesperadas a ação.
Mitzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)	Micro mudança - focalizada dentro da organização. Espontânea - não é gerada e controlada pelos gestores da empresa. Advinda de ações do dia a dia. Planejada - ocorre de forma programada, orientada por um conjunto de ações a serem seguidas.	Macro mudança - focalizada na organização inteira, incluindo as suas relações com o ambiente. Dirigida - necessita de um guia com posição de autoridade para supervisionar a mudança e garantir sua implementação.

Quadro 2–Tipologias de mudança organizacional

Fonte: Adaptado de Pinto e Souza (2009)

Norteados pelos diferentes parâmetros vistos na literatura sobre mudança, Silva (2001) avança uma sinopse de classificação, apresentada no Quadro 3. Para ele é importante observar que, devido às ambiguidades existentes na forma como os termos são utilizados nos diferentes critérios presentes na literatura, houve a realização de algumas escolhas quanto à sua aplicação, podendo essa seleção não ser condizente com as opções de outros autores. Observa-se que as diversas dimensões demonstradas podem ser influenciadas simultaneamente e os tipos de mudança identificados em cada uma delas devem ser compreendidos como contidos de um mesmo contínuo e não como elementos discretos.

Silva (2001) considera que, independente de não demonstrar toda a variedade de classificação encontrada na literatura sobre este tema, os preceitos apresentados no Quadro 3 são razoáveis para mostrar essa pluralidade de vertentes que têm sido adotadas para o tratamento do assunto nas teorias da administração.

Tipo de critério	Classificações da mudança organizacional
Quanto à intencionalidade	Intencional ou deliberada – originado através de uma decisão da organização. Não intencional ou emergente – se origina de acontecimentos não previstos sem que a empresa tenha assumido uma posição consciente.
Quanto ao controle sobre o processo	Programada – segue conforme foi planejado pela organização. Dirigida – não há uma sequência rígida de eventos programados, o domínio do processo é assumido pela direção da empresa. Espontânea – acontece sem que a direção tenha controle sobre o processo.

Quanto à amplitude das dimensões organizacionais afetadas	Macro – envolve grande variedade de dimensões internas e externas a organização. Micro – interno à organização; abrange um número restrito de dimensões.
Quanto à frequência da ocorrência	Evolutiva – composta por pequenas alterações que ocorrem de modo sequencial, em longo prazo, produzindo grandes alterações em diferentes dimensões da organização. Episódica – processo marcado por início, meio e fim, normalmente em curto espaço de tempo.
Quanto à complexidade das modificações ocasionadas na organização	Normal – tende a provocar pequenas alterações no conjunto global das dimensões da organização. Radical – provoca grandes alterações na empresa.
Quanto ao principal tipo de conteúdo afetado	De natureza técnica/econômica – afeta as dimensões de estrutura, processo, tecnológicas e econômicas. De natureza humana/social – afeta mais as relações humanas do que as demais.

Quadro 3 - Síntese dos critérios de classificação observados na literatura sobre a mudança
Fonte: Adaptado de Pinto e Souza (2009)

O modelo clássico do processo de mudança organizacional se baseia na proposição de Kurt Lewin para a mudança social. Lewin (1951) percebeu que diversas vezes a mudança persistia somente durante um curto intervalo de tempo até que as pessoas e as condições retornassem ao seu estado anterior. Ainda conforme o autor, com a intenção de que as mudanças sejam bem-sucedidas, as empresas devem seguir três etapas: o descongelamento do *status quo*, a mudança para uma nova conjuntura e o recongelamento da alteração para torná-la permanente.

Não obstante ter sido pensado em 1951, esse modelo se configura muito popular, sendo encontrado em algumas versões, melhorado pela visão de diferentes especialistas do desenvolvimento organizacional. Outras formas tratam da maneira como a mudança ocorre, e se preocupam com sua implementação e em como gerenciá-la.

Francisco (2003) ressalta os modelos de Kerr e Ulrich (citados por Becker, Huselid e Ulrich, 2001) e Hammer (2002), entre outros, e muitos deles norteiam passos para a implementação eficaz de mudanças.

Kotter (1998) elenca oito erros críticos que podem prejudicar o processo de mudança, os quais podem-se citar: o excesso de complacência, a não criação de uma área administrativa forte, subestimar o poder da visão corporativa, a ineficiência na comunicação, a ineficiência na criação de objetivos a curto prazo, permitir que falhas atrapalhem o processo, o excesso de confiança, a não priorização na introdução de mudanças na cultura corporativa.

Os modelos citados acima se ampliam a partir da análise desses erros — detectados pelo autor como fundamentais no insucesso da implementação de mudanças organizacionais, apresentando uma sequência de oito etapas para preveni-los ou eliminá-los.

Kotter (1998) defende que esses são os oito passos fundamentais para a implantação concreta de um processo de mudança. Para o autor as mudanças de sucesso de qualquer relevância passam por esses oito estágios, que são conhecidos como: no estabelecimento de senso de urgência, criação de uma coalizão para a liderança, desenvolvimento de estratégia e visão, comunicar a visão da mudança, empoderar os empregados para que realizem as ações propostas a eles, propiciar vitórias de curto prazo, consolidar os ganhos e produzir mais mudanças, incorporar as mudanças à cultura da organização. Mesmo que as empresas atuem em diferentes fases simultaneamente, o autor reconhece que desconsiderar mesmo que apenas um dos passos ou se distanciar da ordem proposta sem uma base sólida pode criar dificuldades para aquele encarregado de conduzir esse processo.

2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Na década de 1990 muito se pesquisou acerca do tema governança, mas o foco esteve concentrado nas questões de economia política. Com a transição do Estado socialista para a economia de mercado, na busca do incremento dos mercados financeiros ao redor do mundo, permitiram-se outras discussões acerca do tema, em que permeavam, inclusive, alguns questionamentos sobre cultura e governança (DAVIS;USEEM, 2002).

O princípio do surgimento da governança corporativa ocorre com o objetivo na redução dos conflitos de agência oriundos das partes interessadas de uma empresa. Apesar de essas partes terem em mente o êxito como norteador, há pensamentos diferentes acerca de um mesmo tema, em virtude de algumas vezes estes interesses serem diferentes (LIMA; AGUIAR, 2011).

Já Shleifer e Vishny (1997) entendem a governança corporativa em um agrupamento de instrumentos no qual os fornecedores de recursos asseguram que obterão para si o retorno do seu investimento. Para Siffert Filho (1998) a governança corporativa constitui um conjunto que visa controlar e monitorar as organizações, composto por acionistas controladores, visando à garantia de que os administradores decidam acerca da alocação dos recursos, de acordo com a vontade dos proprietários.

Nesta mesma década, Beatty e Zajac (1994) indagam sobre o conjunto de meios que evoluem dentro das empresas para nortear a tomada de decisão gerencial, identificando quais são as estruturas de governança que possuem configurações de elementos interdependentes.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015) - entende a governança como um mecanismo por meio do qual as empresas são administradas, controladas e estimuladas envolvendo as práticas e as relações entre os donos, o conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.

As boas práticas de Governança Corporativa transformam princípios em aconselhamentos objetivos, ordenando as preferências com a finalidade de preservar e potencializar o valor da organização, simplificando seu acesso ao capital e colaborando para a sua longevidade (DO CARVALHAL; BORDEAUX-REGO, 2010).

A Comissão de Valores Imobiliários (CMV) entende governança corporativa como um grupamento de condutas que têm como propósito melhorar a *performance* de uma empresa objetivando a proteção das partes interessadas, como investidores, empregados e credores, propiciando o acesso ao capital (CMV, 2002).

Importante considerar que o conselho de administração precisa estar atento para entender a proposição de valor da empresa, por meio da incorporação de processos de criação e tomada de decisões estratégicas (WEITZNERPERIDIS, 2011). Já Napoli (2012) percebeu que a adição de membros externos aos conselhos de administração está positivamente relacionada às mudanças estratégicas das empresas.

A transparência das informações constitui um dos norteadores mais importantes de boas práticas de governança corporativa. Gaa (2009) constatou que a comunicação estratégica está ligada a esse princípio e que o conselho de administração é o responsável pelo monitoramento dessa comunicação.

De acordo com Zajac e Westphal (2001) a governança constitui um grupo de arranjos legais, culturais e institucionais que indicam o que as organizações negociadas publicamente podem fazer, quem as controla, como esse controle é exercido e como os riscos e retornos das atividades que eles empreendem são alocados.

Dentro desse contexto, é possível identificar que adicionar mecanismos de governança corporativa pode proporcionar melhoria dos resultados da organização (BRIGGEMAN, 2009). A título de exemplo, Ferkins, Shilbury e MacDonald (2009) afirmaram que é imprescindível o envolvimento dos conselhos de administração na estratégia dos clubes de futebol da Nova Zelândia, uma vez que permitiu o avanço da governança corporativa nas organizações esportivas do país. Já Kalantaridis, Vassilev e Fallon (2011) examinaram a existência de uma forte ligação entre a estratégia, a estrutura de governança e o desempenho das organizações do Reino Unido, Grécia, Polônia, Estônia e Bulgária.

Por fim, a governança corporativa pode ser entendida como um mecanismo que visa propiciar maior transparência, disciplina e responsabilidade dos administradores das empresas para com os acionistas (VIEIRA; MENDES, 2004). Quanto maior for a flexibilidade da estratégia, mais as empresas estarão inclinadas a possuir diversidade organizacional e desempenho, em que os fatores estão associados também a uma boa governança corporativa (FILATOTCHEV; TOMS, 2003).

2.5 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA E ÍNDICES DE GOVERNANÇA

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) relata que, para as empresas adotarem boas práticas de governança é necessário possuir como pilares: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. Segue abaixo a descrição de tais princípios norteadores, dispostos da seguinte maneira (IBCG, 2015):

- ✓ **Transparência** – disponibilizar informações para as partes interessadas: informações econômicas, financeiras e gerenciais. A transparência é fundamental para estabelecer um nível de confiança entre todos os envolvidos na empresa.
- ✓ **Equidade** – igualdade de tratamento para todos os sócios e as partes interessadas, sendo inadmissíveis atitudes ou políticas de diferenciação.
- ✓ **Prestação de Contas (*accountability*)** – deve ser imprescindível a prestação de contas da sua atuação, inclusive assumindo as consequências em casos de omissões e quaisquer outros atos executados pelos agentes de governança.
- ✓ **Responsabilidade Corporativa** – os responsáveis pela governança precisam cuidar da sustentabilidade das empresas, objetivando sua perenidade, inserindo assuntos de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa são os pilares das boas práticas de governança corporativa, fazendo com que as organizações que a adotam favoreçam a sua imagem, reduzindo risco ou oferecendo uma oportunidade de se diferenciar do

mercado, assegurando assim a confiança dos investidores da empresa (STEINHORTS; KROETZ, 2009).

Steinhorts e Kroetz (2009) estabelecem que para entender e ser capaz de adotar a governança corporativa, além de acompanhar ensinamentos que norteiam o sistema, deve ser levado em conta: a criação de valor, harmonização de interesses e promoção do crescimento econômico. A criação de valor acontece devido a negócio atrativo, estrategicamente bem posicionado e bem gerenciado. A governança corporativa permitirá que essas qualidades sejam cada vez mais aprimoradas.

A composição de interesses também é um objetivo a ser atendido pela governança corporativa, no qual há o principal e o agente, ou seja, os interesses podem ser conflitantes (STEINHORTS; KROETZ, 2009).

Com a alteração da estrutura de controle nos processos de governança corporativa, as empresas que antes eram administradas pelos seus proprietários se deparam com a desagregação da função do dono em administrar o próprio negócio. Jensen e Meckling (1976) definem a teoria da agência em uma investigação dos conflitos e custos provenientes da separação entre a propriedade e o controle de capital, o que resulta no desequilíbrio das informações, nos riscos e em outros problemas advindos da relação principal-agente. Esses autores entendem que uma relação de agência consiste num acordo em que uma ou mais pessoas (principal) admite(m) outra pessoa (o agente) para desempenhar algum serviço em seu préstimo, possuindo autonomia de decisão para o agente. Deve-se considerar ainda que ambas as partes sejam potencializadoras de utilidade, havendo um bom motivo para crer que o agente não irá atuar de acordo os interesses do principal.

A viabilização do crescimento econômico constitui um dos complementos mais importantes gerados pelas melhores práticas da governança corporativa, evitando abuso de poder, custos de agência, erros de estratégia, deficiência na gestão, favorecimento a fraudes na empresa, promovendo a credibilidade da empresa no mercado. (STEINHORTS; KROETZ, 2009)

Com o intuito de apoiar as organizações para adotar as boas práticas de governança o IBGC exibe um modelo ilustrativo, conforme Figura 1, que mostra de uma forma prática a estrutura do sistema:



Figura 1: Estrutura da Governança Corporativa

Fonte: Cartilha de Governança Corporativa aplicada a pequenas e médias empresas (2014)

O IBCG (2015), no âmbito do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, reitera que a assembleia geral é um organismo com autonomia na empresa, tendo como papel deliberar sobre diversos temas, tais como: a redução ou aumento do capital social, alteração do estatuto; eleição ou destituição, a qualquer tempo, de qualquer conselheiro; deliberação acerca das demonstrações financeiras, sobre combinações de negócios, sobre avaliações de bens que podem integralizar o capital social; aprovação da remuneração dos administradores. Este mesmo

documento dispõe que o Conselho de Administração é o órgão responsável pelo processo de decisão em relação ao seu direcionamento estratégico e os comitês são seus órgãos acessórios.

Pode-se citar também o Comitê de Auditoria, que possui uma atividade específica e é responsável por analisar as demonstrações financeiras, garantindo a acuracidade dos controles internos desenvolvidos pela Diretoria. Deve-se levar em consideração que pelo menos um membro deste comitê deverá possuir formação na área contábil (IBGC, 2015).

O papel do Conselho de Administração acaba por ser um instrumento interno que visa diminuir os problemas de agência, sendo este órgão a ligação entre os acionistas e os gestores. Possui como função principal o controle da alta gestão, ratificando as decisões importantes tomadas e monitorando a gerência (SILVEIRA, 2002).

Conforme o IBGC (2015), o Conselho de Administração é o “depositário do objeto social e do sistema de governança, sendo ele que estabelece os caminhos do negócio, de acordo com a melhor conveniência da organização”. O conselho de administração é eleito pelos sócios e presta conta a eles. Este mesmo conselho deve ter imparcialidade em suas decisões, buscando sempre o que for melhor para a empresa, independentemente de quem indicou os seus membros. Desta forma, entende-se que qualquer organização deve ter um conselho de administração eleito pelos sócios, “sem perder de vista as demais partes interessadas, seu objeto social e sua sustentabilidade no longo prazo” (IBGC, 2015).

O Conselho de Administração deve resguardar e valorizar a empresa, melhorando o retorno de investimento em longo prazo e procurar a estabilidade entre o desejo das partes interessadas, de forma que cada uma receba aquilo que

for equivalente à conexão que tem com a empresa e a ameaça que está manifesta (IBGC, 2015).

Fama e Jensen (1983, p.321) destacam a importância da composição de conselheiros externos no conselho de administração, aumentando assim a sua efetividade e reduzindo a probabilidade de “arranjos” por parte dos executivos com o objetivo de expropriar a riqueza dos acionistas. Deve-se levar em consideração que, em alguns casos, os conselheiros internos podem ser influenciáveis na tomada de decisão, uma vez que seu crescimento profissional às vezes depende da opinião do diretor executivo.

As atribuições do Conselho Fiscal consistem em supervisionar as ações dos administradores, bem como o conselho de administração, sendo capaz de arbitrar acerca dos demonstrativos financeiros antes analisados pelo auditor externo e, para tanto, utilizando-se do apoio de auditoria externa e/ou outros especialistas solicitados pelos conselhos e pagos pela organização (TRAPP, 2009). O IBGC (2015) elenca uma série de atos administrativos a serem observados pelo Conselho Fiscal, a saber:

- ✓ Supervisionar as ações e averiguar a realização das suas obrigações legais e estatutárias;
- ✓ Deliberar acerca do relatório anual da Administração, colocando seu entendimento quanto aos esclarecimentos complementares e acreditar que sejam úteis ou necessários à deliberação da Assembleia Geral;
- ✓ Ponderar acerca das propostas dos órgãos da Administração, a serem apresentadas à Assembleia Geral, alusiva aos temas que tratam da alteração do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimentos ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;

- ✓ Divulgar, através de seus membros, aos órgãos de Administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para defender os interesses da companhia, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de propor providências úteis à companhia;
- ✓ Avaliar pelo menos uma vez ao trimestre, o balancete e demais demonstrações financeiras realizadas periodicamente pela companhia;
- ✓ Inspeccionar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas arbitrar.

Cabe ao Conselho Fiscal observar as decisões importantes tomadas pela organização, inclusive sobre o planejamento estratégico, riscos e controles internos visando à proteção tanto aos acionistas minoritários quanto ao mercado e, conseqüentemente, à proteção e perenidade da empresa (ESCUDER; TINOCO, 2008).

A boa governança corporativa possui como premissa o controle, a coordenação bem como a integração entre os interessados na empresa (ARAUJO et al., 2013).

Pagnussat (2004) complementa que governança corporativa é uma maneira de valorizar a empresa. Araújo (2013) reforça esse pensamento quando menciona que quando a gestão da empresa utiliza as boas práticas, criam-se ações estratégicas que permitem a manutenção e crescimento da organização no mercado.

Nas empresas familiares, Ribeiro (2012) afirma que a governança possui elementos capazes de defender possíveis conflitos entre família, propriedade e empresa, propiciando argumentos acerca da melhor forma de gerir a mesma.

Nas empresas familiares que, em sua maioria, constituem capital fechado, a governança acaba por ser uma proposição frequente para intermediar eventuais

conflitos entre os interesses pessoais e de sobrevivência de longo prazo da empresa (MATESCO, 2014).

Camera e Araújo (2008) mostram que a adesão à Governança em empresas familiares constitui um elemento mediador entre os valores da família e a sobrevivência da organização, pois busca ajustar a indispensabilidade de crescimento da organização com os eventuais conflitos de interesse de quem a envolve. A empresa familiar utilizará as boas práticas de governança de acordo com as suas necessidades.

O grau de governança pode variar, conforme o tamanho da família e, ainda, depender do quão complexo é o seu negócio, quanto ao número de proprietários. Lank (2002) destaca a necessidade desse ajustamento acontecer de forma gradual e com os processos de sucessão.

Álvares (2003) deixa claro que nos casos em que a família possui os conceitos das boas práticas de governança terá maior facilidade na gestão da empresa e, por consequência, maior facilidade em atingir os objetivos almejados. Neste sentido, Rolim (2009) afirma que quão maior for o porte das empresas familiares e que utilizam as práticas de governança corporativa, melhor desempenho e valor de mercado apresentam, resultando em um maior interesse por parte de investidores, tendendo a pagar mais por ações dessas firmas, o que pode ser também em função do compromisso pela longevidade das mesmas. O sistema de governança não é obrigatório às empresas de cunho familiar, no entanto, a adesão traz benefícios que podem ajudá-las a passarem pelas dificuldades ou ainda a ter vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

A governança está diretamente relacionada ao grau de transparência que a organização almeja apresentar ao mercado, bem como o grau da formalização dos

processos e controles internos, além de levar em consideração a possibilidade de ser uma empresa mais ou menos profissionalizada para enfrentar os desafios do mercado em que está inserida (MATESCO, 2014).

Observa-se que, no caso das empresas familiares que não conseguem absorver uma estrutura completa da governança corporativa, se faz necessária a realização de ajustes. Toda organização pode adotar essa política, desde que ajustada às suas necessidades (AMCHAM, 2014).

Empresas de pequeno porte que optam pela utilização das boas práticas de governança não possuem a necessidade de adotar uma estrutura de governança corporativa completa. A AMCHAM (2014) propõe um modelo simplificado contendo apenas um conselho de controladores, uma auditoria independente e o conselho familiar, conforme demonstrado na Figura 2.

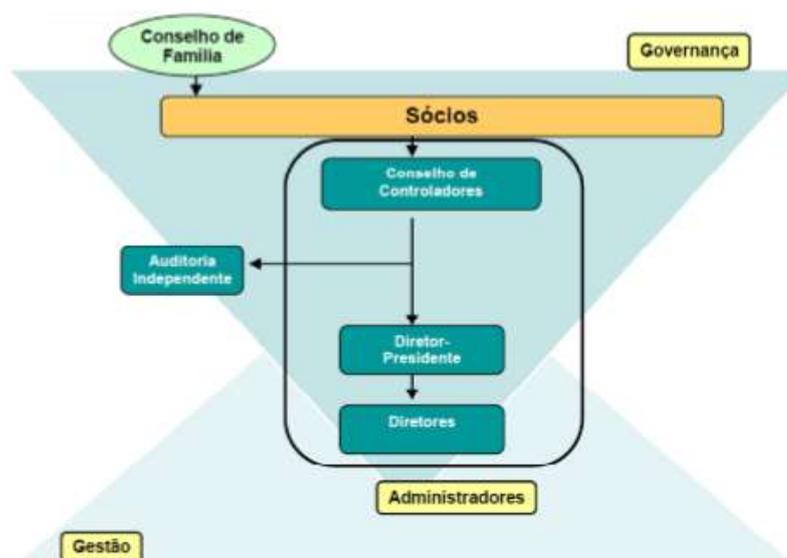


Figura 2 - Governança Corporativa em pequenas empresas
Fonte: AMCHAM (2014)

2.6 MATURIDADE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para se falar em maturidade da governança devem ser levadas em conta organizações que utilizam a mesma legislação de um país. É plausível que essas mesmas empresas possuam níveis diferentes de qualidade da governança corporativa, em detrimento das suas características.

Klapper e Love (2002) constatam a existência de uma variação na qualidade da governança corporativa entre organizações subordinadas a um mesmo ambiente contratual, existindo organizações com boa governança corporativa em países com pouca proteção legal e organizações com governança tidas como incipientes em países com boa proteção aos investidores.

Himmerlberg, Hubbard e Palia (1999) e Himmerlberg, Hubbard e Love (2004) sugerem que a proteção ao investidor, além de ter um fator externo relacionado ao ambiente legal no qual a empresa está inserida, possui um componente interno que tem relação com o tipo de atividade empreendida e a outras características da companhia.

Dito isso, deve ser considerado que as organizações de um mesmo país disponham de diferentes níveis de proteção aos investidores, de acordo com as suas especificidades operacionais e com os diversos interesses das empresas pela governança corporativa (SILVEIRA; BARROS, 2008). As avaliações de governança corporativa são importantes para que grupos definidos de investidores utilizem-nas visando à tomada de decisão e pelo motivo de uma organização apresentar uma colocação insuficiente no índice de avaliação, sendo um incentivo para a gestão da empresa ficar mais atenta ao problema de governança corporativa (KHANCHEL, 2007).

De acordo com Klapper e Love (2004), leis que resguardam os investidores diferem entre os países, em parte devido a diferenças de cunho legal. Todavia, muitos incrementos legais de defesa do investidor podem não ser obrigatórios desde que as empresas sejam flexíveis em seus estatutos e regimento interno para optar por declínio de uma disposição específica ou adotar disposições complementares que não figuram na legislação. Conhecem-se esses dispositivos complementares como boas práticas e as mais conhecidas no Brasil são do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBCG e da BM&FBovespa, que criou o Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada (IGC), tendo por objetivo mensurar o desempenho de uma carteira hipotética incorporada por ações de empresas que demonstram bons níveis de governança corporativa (BM&FBOVESPA, 2010).

Os índices de governança corporativa mostram a visão da empresa e constituem os chamados riscos não financeiros, além de conceder a identificação dos fatores que determinam níveis incomuns de maturidade da governança corporativa em empresas em um mesmo ambiente legal.

Na literatura são encontrados diversos instrumentos para avaliar a maturidade da governança corporativa, como em Gompers, Ishii e Metrick (2003), que utilizam as diferenças nas disposições de defesa de aquisição (*takeover*) para criar um índice de governança corporativa das empresas americanas. Esses autores afirmam que as organizações com direitos dos acionistas mais fortes possuem um melhor desempenho operacional, maior valorização de mercado e são mais propensas a fazer aquisições.

Complementando esses estudos, foi produzido pelo *CreditLyonnaisSecuritiesAsia* (CLSA, 2001) um relatório constando um *ranking* de governança corporativa com 495 empresas em 25 mercados emergentes e 18

setores, considerando o tamanho da empresa e o interesse do investidor. Este documento descreve que empresas possuidoras de alto nível de governança possuem melhor desempenho operacional e maior retorno de ações. Corroborando com este estudo, Klapper e Love (2004) reconhecem que uma organização em crescimento e necessitando de grande financiamento externo possuem maior incentivo na adoção de boas práticas de governança com objetivo de reduzir seus custos de capital.

Já Mendes da Silva e Magalhães Filho (2005) lembram que o tamanho da organização pode estar positivamente associado, de acordo com a quantidade de informações financeiras disponibilizadas no *website* corporativo, isto é, há uma forte tendência de transparência em maiores empresas. Defendem ainda que empresas, cujo presidente do conselho de administração não exerce atividades simultâneas na diretoria executiva, são mais orientadas a divulgar informações financeiras pela web. Quanto maior a concentração de poder de voto, maior a possibilidade de divulgar relatórios anuais de administração.

O estudo de Carvalho da Silva e Leal (2005) indaga sobre a relação da qualidade das práticas de governança corporativa das empresas e o seu valor de mercado e desempenho através da organização de um índice de governança corporativa para as empresas brasileiras. Este índice foi estruturado com base em diferentes particularidades da governança corporativa, considerando as boas práticas de governança corporativa sugeridas pelo IBCG, pela CVM e pela BM&FBovespa, cuja amostra era de 131 empresas listadas na BM&FBovespa durante os anos de 1998 e 2002. Seus resultados indicaram que menos de 4% das empresas brasileiras praticam boas práticas de governança corporativa e que as que

possuem essa prática têm um desempenho (retorno sobre ativo) substancialmente superior.

Durnev e Kim (2005) obtiveram resultados parecidos após a análise de empresas de 27 países, aduzindo que as organizações que manifestam maior índice de governança e transparência possuem maior valor de mercado de ações. Já Black, Jang e Kim (2006) evidenciaram que a governança corporativa constitui um fator importante na previsão de maior valor de mercado das empresas na Coreia do Sul.

Observa-se que não faltam estudos no mundo todo que pretendem avaliar o nível de maturidade da governança corporativa nas organizações, todavia, essas avaliações estão ligadas ao interesse de avaliar o desempenho financeiro das companhias no mercado de capitais e verificar variações no retorno aos acionistas.

O modelo de Klapper e Love (2004) foi norteado no questionário desenvolvido pela CLSA visando à formação do *ranking* de governança corporativa. Este questionário contém 57 questões binárias que acrescenta um ponto ao escore de governança no caso da resposta ser 'sim'. Foi orientado aos respondentes para responder negativamente em caso de dúvida ou se houver controvérsia não resolvida sobre os direitos dos acionistas minoritários. As questões do CSLA abrangem sete grandes categorias: disciplina de gestão, transparência, independência, prestação de contas, responsabilidade, equidade e consciência social (KLAPPER e LOVE, 2004).

O índice de governança corporativa conhecida como GOV produzido por Klapper e Love (2004) constitui a soma das categorias propostas pela CSLA (2001), todavia os autores desconsideraram a categoria consciência social que, segundo as mesmas, não é importante para a GC. O Quadro 4 mostra a estrutura do Índice GOV.

TEMA	PERGUNTA
Disciplina de gestão	A remuneração de executivos é vinculada ao valor das ações?
Transparência	A companhia publica seu relatório anual no prazo de quatro meses após o fim no ano fiscal?
Independência	Os cargos de presidente e conselho de administração e CEO não são ocupados pela mesma pessoa?
Prestação de contas	Os membros da diretoria e do conselho de administração são diferentes?
Responsabilidade	A empresa tem um histórico conhecido de tomar medidas eficazes em caso de má gestão? Existem mecanismos para permitir a punição do executivo no caso de má gestão?
Equidade	Todos os acionistas têm direito de convocar a assembleia geral?
Consciência social	A empresa tem explicitamente consciência ambiental?

Quadro 4– Estrutura do Índice GOV, de Klapper e Love (2004).

Adicionaram-se ainda três medidas relatando ao nível nacional de eficácia jurídica, ao direito dos acionistas e à legalidade por ser um índice do sistema jurídico e institucional construído como uma média ponderada de eficiência judiciária, o estado de direito, corrupção, risco de expropriação e o risco de contrair repúdio.

Com o propósito de integrar o índice de governança corporativa, Carvalho da Silva e Leal (2005) escolheram dados secundários, no qual as questões respondidas por meio de informações públicas (documentos da empresa, cartas e relatórios anuais) são divulgadas pelas empresas constantes e não através de entrevistas.

Este índice criado pelos autores atua como referência de qualidade da governança corporativa refletindo diferentes traços de governança que não possuem obrigatoriedade, contudo são considerados como uma boa prática de governança corporativa pelas normas internacionais, servindo como norteador das recomendações e sugestões do IBCG e da BM&FBovespa. Carvalho da Silva e Leal (2005) utilizaram 15 itens distribuídos em quatro grandes categorias, conforme o Quadro 5.

CATEGORIA	PERGUNTAS
Transparência	1 – A empresa produz seus relatórios financeiros legalmente exigidos até a data exigida? 2 – A empresa usa um padrão internacional de contabilidade? 3 - A empresa usa uma das principais empresas de auditorias globais?
Composição e funcionamento do conselho de administração	4 – O presidente do conselho de administração e o CEO não são a mesma pessoa? 5 – O conselho de administração não é composto por funcionários da empresa e acionistas controladores? 6 – O número de membros do conselho de administração está entre 5 e 9? 7 – Os conselheiros exercem mandatos consecutivos de um ano? 8 – Existe conselho fiscal permanente?
Estrutura de propriedade e controle	9 – Os acionistas controladores possuem menos de 50% do capital votante? 10 – O capital votante representa mais de 80% do capital total? 11 – A proporção entre os direitos de fluxo de caixa e os direitos de voto dos acionistas controladores é igual ou superior a 1? 12 – O percentual das ações em circulação é maior ou igual ao que é exigido pelo Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (25%)?
Direito dos acionistas	13 – O estatuto da empresa instituiu arbitragem para resolver conflitos societários? 14 – O estatuto da empresa concede direitos de voto além do que é exigido por lei? 15 – A empresa concede tagalong direitos além do que é legalmente exigido?

Quadro 5– Estrutura do Índice de Carvalho da Silva e Leal (2005).

O modelo de Silveira e Barros (2008) investigou os fatores decisivos da qualidade da governança corporativa das empresas de capital aberto no Brasil, ou seja, itens que fazem com que algumas organizações demonstrem um nível de governança corporativa maior que as outras que estão apresentadas em um mesmo ambiente contratual. Foi construído, então, um índice de governança (IGOV) baseado em quatro dimensões conhecidas como importantes pela literatura para avaliação das práticas de governança. Este indicador foi elaborado norteado pelo código de melhores práticas de governança corporativa do IBCG e da CVM e é detalhado no Quadro 6.

Dimensões de Governança Corporativa	Perguntas para construção do índice de governança corporativa
Acesso às informações	1 É possível obter o Relatório Anual (RA) da companhia via internet?
	2 O website dispõe de documentos relativos à governança corporativa?
	3 O website dispõe de apresentações para analistas ou dados que possibilitem projeções operacionais e financeiras da empresa?
	4 O website é bilíngue e possui uma seção de relações com os investidores?
	5 Não houve necessidade de contato direto com a companhia para obtenção de informações sobre a empresa?
Conteúdo das informações públicas	6 O RA inclui uma seção específica dedicada à implementação de princípios de Governança Corporativa?
	7 O RA, website ou algum documento explica a remuneração global dos executivos?
	8 Os demonstrativos são apresentados em US-GAAP ou IAS-GAAP?
	9 O RA, website ou algum outro documento inclui uma seção com estimativas de lucros ou projeções de retornos financeiros (ROA, ROE, etc)?
	10 O RA, website ou algum outro documento corporativo apresenta o valor adicionado/destruído pelo negócio no período com base em alguma medida de lucro econômico?
Estrutura do conselho de administração	11 Os cargos de Diretor Executivo e Presidente do conselho de administração são ocupados por pessoas diferentes?
	12 A empresa possui um conselho de administração com 5 a 9 membros?
	13 Mais do que 80% do conselho é composto por conselheiros externos?
	14 O conselho de administração possui mandato unificado de um ano?
	15 A empresa não possui acordo de acionistas?
Estrutura de propriedade e controle	16 A empresa emite apenas ações com direito a voto (ON)?
	17 As ações preferenciais correspondem a menos que 50% do total de ações?
	18 O(s) controlador(es) possui(em) menos do que 70% do total de ordinárias?
	19 O excesso (DIF) de direitos de controle (%ON) em relação aos direitos sobre o fluxo de caixa (%TA) do controlador é menor que 23%?
	20 A empresa concede tag along aos detentores de ações preferenciais?

Quadro 6– Perguntas para construção do índice de governança corporativa

Fonte: Silveira e Barros (2008)

Os resultados da pesquisa de Silveira e Barros (2008) sugerem que a estrutura de propriedade influencia o nível de governança corporativa. Quanto maior o poder do acionista controlador, pior a qualidade da governança corporativa. Nas empresas maiores que são emissoras de ADRs e com melhor desempenho corporativo apresentam em média melhor nível de governança.

Capítulo 3

3. METODOLOGIA

O objetivo deste estudo é identificar fatores de origem cultural que influenciem positivamente ou negativamente a adoção dos mecanismos para melhores práticas de governança corporativa em empresas familiares em processo de mudança de seus modelos de gestão. Para isso, foi realizado um estudo interpretativo com uma abordagem qualitativa, utilizando a metodologia de análise de narrativas.

Esta metodologia fornece os dados básicos para o desenvolvimento e entendimento das relações entre os atores sociais e sua situação. Seu objetivo constitui-se em compreender detalhadamente as crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos comportamentos dos indivíduos em contextos sociais específicos (GASKELL, 2005).

O método de análise de narrativas proporciona ao pesquisador a interconexão entre as pessoas, organizações, histórias, além da conjuntura organizacional e emocional, podendo, inclusive, esclarecer alguns significados e experiências anteriores (MONTENEGRO; BULGACOV, 2015).

A análise de narrativas consiste na sequência e consequência de eventos selecionados e organizados que criam uma conexão e um significado para um público em particular. Ela conta histórias, interpreta o mundo sob a ótica de quem os narra, estabelecendo uma visão particular de mundo, representa ainda as suas formas de comunicar e de conhecer (RIESSMAN, 1993).

Mesmo que as histórias pessoais predominem na vida moderna, a narrativa possui um vigor além do “eu”. A análise de narrativas impulsiona uma discussão no

campo das ciências sociais, organizações, política e outros processos de nível macro. Ao passo que as pessoas, as nações, os Governos e as organizações constroem histórias baseadas em suas experiências criando pré-narrativas sobre si mesmas. Possivelmente seja uma disposição para a narrativa que venha devido a preocupações contemporâneas com a identidade (RIESSMAN; QUINNEY, 2005).

A estratégia da pesquisa foi buscar particularidades e comparações, casos de empresas familiares que passaram por processos de mudança em seus modelos de gestão. As empresas foram definidas com base no acesso e disponibilidade de informações das mesmas e um primeiro contato foi realizado através da área de recursos humanos de duas delas e, no caso específico da empresa X, o contato se deu através de um membro da direção que apoiou todo o processo de condução deste trabalho. A coleta de dados se deu por meio entrevistas, a partir de um roteiro semiestruturado, em apêndice. As entrevistas ocorreram com indivíduos chave nas organizações estudadas.

Visando à validação do roteiro de entrevistas, foi realizado um pré-teste com entrevistas de cunho exploratório, o que levou a ajustes nas perguntas abertas por fim utilizadas para a coleta de dados.

As entrevistas foram feitas com gestores chave de três empresas familiares de médio e grande porte, sediadas no Espírito Santo. Os entrevistados relataram que tiveram grande importância e influência no processo de mudança do modelo de gestão com introdução de práticas de governança corporativa. As empresas foram escolhidas por possuírem importância no contexto econômico e social estadual e brasileiro, sendo instituições com mais de 10 anos de fundação. Em todos os casos estudados, há, pelo menos, uma segunda geração no comando das empresas e, em alguns, uma terceira geração, em fase de preparação para nela atuar.

As empresas escolhidas para análise constituem organizações de segmentos diferentes e localizadas em dois municípios da Grande Vitória. Além disso, encontram-se em diferentes estágios de implantação da Governança Corporativa.

A primeira empresa (X) é uma indústria, sediada no município de Vila Velha, há 50 anos no mercado brasileiro, que exporta para países da América Latina e África. Já a segunda empresa (Y), também uma indústria, está localizada no município da Serra e atua há 40 anos no mercado. A empresa Z atua no segmento varejista há 22 anos, sendo formada por empresas dos setores de distribuição, varejo alimentar e indústria e possui marcas atuantes nos segmentos de supermercados, atacado, frigorífico, pastelaria e horticultura.

As entrevistas ocorreram na sede das empresas e, partindo do roteiro de entrevistas, permitiram a emergência de narrativas das histórias do modelo de governança, com os pontos negativos e positivos desse percurso, e seus impactos na cultura organizacional e a partir desta.

Os entrevistados, descritos no Quadro 7, autorizaram a gravação das entrevistas, o que permitiu transcrições para a análise de conteúdo. Um resumo do perfil das empresas objeto de estudo encontra-se no Quadro 8.

A amostra composta nessas entrevistas constituiu doze entrevistados no total. Percebeu-se assim que essa amostra era suficiente através do princípio da exaustão, uma vez que as respostas para os assuntos abordados começaram a se repetir.

EMPRESA	CARGO	TEMPO DE CASA	FORMAÇÃO	MEMBRO DA FAMÍLIA	QUAL GERAÇÃO
X	Diretor de Produção (X1)	10 anos	Mestrado	Sim	Terceira
X	Diretor Comercial e de Marketing (X2)	10 anos	Especialização	Sim	Terceira
X	Coordenador de Administração de Pessoal (X3)	19 anos	Especialização	Não	-
X	Assessor de Planejamento e Custos (X4)	17 anos	Especialização	Não	-
Y	Diretor Executivo (Y1)	20 anos	Especialização	Sim	Terceira
Y	Diretor de Gestão e Finanças (Y2)	6 anos	Especialização	Não	-
Y	Gerente de Recursos Humanos (Y3)	3 anos	Especialização	Não	-
Y	Gerente Comercial (Y4)	32 anos	Especialização	Não	-
Z	Diretor Presidente (Z1)	38 anos	Ensino Médio Incompleto	Sim	Segunda
Z	Diretor Comercial (Z2)	24 anos	Superior Completo	Não	-
Z	Gerente Geral (Z3)	6 anos	Especialização	Sim	Terceira
Z	Gerente de Recursos Humanos (Z4)	18 anos	Especialização	Não	-

Quadro 7– Descrição dos entrevistados.

EMPRESA	NÚMERO DE EMPREGADOS DIRETOS	SETOR ECONÔMICO	PORTE
X	450	Indústria	Médio
Y	183	Indústria	Médio
Z	3.649	Serviços	Grande

Quadro 8 – Porte das empresas.

Capítulo 4

4. ANÁLISE DOS DADOS

No momento da entrevista com a empresa X, o entrevistado X1 quando perguntado sobre a opção da Companhia em aderir ao processo de governança, narrou que foi em virtude da busca pela governabilidade, devido ao choque entre as gerações e à necessidade de transição entre a segunda e a terceira gerações. Mencionou ainda que, com a entrada de novos sócios e gestores, tornou-se clara a necessidade de criação de regras, normas e critérios de governança, principalmente no que concerne à sucessão, avaliação da entrada e/ou saída de sócios, utilização de novos modelos de remuneração e novos modelos decisórios. Dessa forma, contribui-se com a perenidade do negócio e conseqüente aumento de valor da empresa.

O entrevistado X2 relata que esse processo veio com a nova geração (a terceira), “pois quando a pessoa é criada dentro da empresa, como foi a segunda geração, que saiu de casa e já veio trabalhar na empresa, sem experiência de mercado”, não ocorreram grandes mudanças. Houve pressão da terceira geração para uma transição, pois estes já haviam vivenciado experiências de trabalho em outras empresas.

Essa nova geração conseguiu ver como esse processo pode ser melhor para a perpetuação da empresa, então a maneira que a empresa decidiu essa adesão à governança foi quando a terceira geração começou a fazer pressão na segunda para conseguir adotar um modelo de governança. (Entrevistado X2).

A decisão da empresa em aderir a um novo modelo de governança, para o entrevistado X3, ocorreu em virtude das mudanças do mercado em que ela atua. Por

isso, houve a necessidade de atualização, visando acompanhar o mercado tanto no que diz respeito às pessoas, quanto nas questões comerciais.

Optou-se então por iniciar com mudanças estruturais, pois havia mais de uma geração administrando a empresa, o que ocasionava um choque na maneira de administrar. Desta forma foi necessário fazer uma reformulação no processo de trabalho para se adequar mais ao novo mercado (Entrevistado X3).

O entrevistado X4 relata que o processo de mudança começou com a contratação de uma empresa de consultoria, a Fundação Dom Cabral: “essa consultoria veio aqui, formaram um conselho, fizeram indicação dos conselheiros e posteriormente surgiu a decisão de contratar um CEO”.

Entende-se pela fala dos entrevistados da empresa X (entrevistados X1, X2, X3 e X4) que a opção pela introdução de princípios e mecanismos de governança surgiu pela necessidade de profissionalização da empresa e da forma de gestão como um todo.

Quando questionado sobre a comunicação para os empregados acerca do início do processo de introdução da governança corporativa, o entrevistado X1 relatou que esse processo não fluiu de maneira adequada e que a empresa sempre pecou na questão da comunicação interna. A comunicação aconteceu primeiro para as lideranças e, paulatinamente, para os demais colaboradores, por intermédio dos meios formais de comunicação, tais como *e-mail* e quadro de avisos. Ainda sobre esse tema, o entrevistado X1 relata que a única clareza que houve nesse processo foi com a contratação de uma consultoria que seria responsável em implementar um modelo adequado de governança para a empresa, abrangendo desde a contratação de um diretor geral advindo do mercado na busca da estruturação e de um acordo de sócios. Em linhas gerais o entrevistado acredita que o processo de comunicação foi mal elaborado e planejado.

O entrevistado X2 relata que foram realizadas algumas tentativas em fazer a comunicação. Ele acredita que os membros da família não estavam cientes do que seria essa governança, essa mudança, havendo pouco aprofundamento, pois existia uma ansiedade em se resolver tudo logo. Em virtude dessa série de fatores, a comunicação não foi feita devidamente para os funcionários, ocorrendo uma descontinuidade na comunicação, em que alguns setores sabiam mais do que outros e que, na sua opinião, a comunicação de maneira geral foi falha.

O entrevistado X3 se recorda de que a comunicação foi realizada através de uma reunião, que clareou alguns pontos obscuros de um comunicado interno que havia sido divulgado, “mas acho que foi insuficiente. Poderia ser divulgado mais, até mesmo para evitar essa sensação de instabilidade que se criou dentro da empresa”.

O entrevistado X4 relata que a comunicação ocorreu através de reuniões gerenciais, quando foi feita a comunicação de que a empresa estava buscando uma maior profissionalização. Posteriormente, quando o CEO foi contratado, houve comunicação através de reuniões com apresentação para todos os gestores, explicando qual era o objetivo do projeto que, segundo ele, era profissionalização das áreas e da gestão. Seguidamente, os gestores de cada área fizeram a comunicação para as suas equipes aos poucos.

As falas dos entrevistados da empresa X (X1, X2, X3 e X4) demonstram uma mesma opinião sobre o processo de comunicação, sendo esse processo iniciado pela liderança. Todavia, percebe-se com as falas dos mesmos que o processo de comunicação não foi feito de maneira adequada e eficiente.

O entrevistado X1 relata que o processo de gerenciamento da mudança organizacional, inicialmente, ocorreu com os sócios da terceira geração, no que se refere a convencer os membros da segunda geração em entender que essa

mudança seria necessária. Dessa forma, foi possível criar métricas para os demais membros familiares para assumir a empresa, “promovendo uma reflexão acerca da família se enxergar no negócio de fato”.

O entrevistado X2 relata que o processo de mudança ocorreu para resolver inicialmente a questão da sucessão. Segundo ele, a terceira geração veio com o objetivo de ter uma carreira na empresa, mas não foram consideradas questões com visão de longo prazo. Não há um planejamento adequado nesse processo de mudança. O entrevistado X3 relata que, devido à comunicação insuficiente, o processo de mudança não ocorreu de maneira planejada, gerando instabilidade para os funcionários que trabalham há mais tempo na empresa.

Já o Assessor de Planejamento e Custos (entrevistado X4) relata que a maior diferença é que a empresa passou a exigir mais reuniões, o que demandava uma entrega de produtos e informações mais estruturadas e profissionais, necessitando da construção de um material mais elaborado na busca de discussões mais estratégicas. “A questão mesmo da profissionalização, porque você passa a ter mais reunião com isso e as coisas são cobradas via reunião – apresentação de metas e resultados”.

Quando abordado com os entrevistados da empresa X sobre de que forma foi iniciado o processo de gerenciamento da mudança, as falas não convergem: o entrevistado X1 relata que começou através da terceira geração em um trabalho sobre a necessidade da mudança; já o entrevistado X2 relata que foi em virtude da sucessão; o entrevistado X3 viu como um processo de mudança sem planejamento e, por último, o entrevistado X4 relata que o processo de gerenciamento da mudança ocorreu em virtude da necessidade da profissionalização.

Acerca do questionamento se o processo de mudança fluiu de maneira natural os entrevistados X1, X2 e X3 mencionam que não. Isso é enfatizado pelo entrevistado X4 ao relatar que processo de mudança não fluiu de maneira natural.

Como é uma empresa que tem muitas pessoas antigas, de casa, então você vinha acostumada com um tipo de gestão. Quando esse processo começou, todo mundo ficou muito assustado, era a pergunta: “o que vem pela frente?”. Nesse processo tem gente que não está preparada, não resiste e sai. Tem pessoas que às vezes encara, vai buscar novas informações e aprendizados para poder seguir no processo. Não é natural, é uma coisa que você vai acostumando. (Entrevistado X4)

Quanto às expectativas sobre a conclusão do processo, de maneira sucinta, o entrevistado X1 informa que se espera o aumento do valor de mercado da empresa, em que o principal ganho consistirá na criação de um modelo decisório, além da possibilidade de elaboração de fóruns formais para apresentação de ideias e projetos que permitam o alinhamento entre os gestores e tornando mais clara a estratégia da organização. Enquanto o entrevistado X2 diz que todos esperam principalmente que ocorra maior estabilidade na família, cujo objetivo consiste no crescimento da empresa, na busca de menos atritos familiares e que mais pessoas pensem em conjunto e que vislumbrem o bem do negócio.

O entrevistado X3 relata que, como qualquer organização, espera-se um melhor processo de trabalho e, com isso, aumentar a rentabilidade tanto na parte de produção, como na parte de faturamento.

Já o entrevistado X4 entende que a conclusão do processo permite maior profissionalização e melhores resultados: “Em uma implantação de processos, no final, o que conta é ter um resultado melhor, sendo através da qualidade de produto, busca de definição de processos, sendo que no final o objetivo para tudo consiste em dar resultado”.

Quando abordado acerca do alinhamento da governança corporativa com a cultura da organização, o entrevistado X1 relata que não houve congruência, pois quando se decidiu pela inserção da empresa no processo de Governança, contratou-se um CEO de mercado, cujo objetivo era mergulhar a fundo nesse processo. Contudo, com o decorrer do tempo, percebeu-se que esta contratação não foi assertiva, uma vez que as crenças, cultura e valores perpetuados pelos fundadores da organização não estavam sendo considerados por este profissional e que o afastamento dos gestores membros da família foi prejudicial a esse processo. A narrativa vai ao encontro do que retratam Harris e Cronen (1979) que entendem que uma organização é análoga a uma cultura de uma estrutura particular de saberes para conhecer e agir, sendo que a cultura de uma organização pode ser representada como um "contrato mestre" que inclui desde a sua autoimagem, bem como constitutivo e regulador de regras que organizam as crenças e ações à luz da forma de pensar, sentir e agir dessa empresa. Diante disso, a organização decidiu “voltar um passo atrás” e os sócios retomaram a frente da gestão para a perpetuação e manutenção dos seus valores e cultura organizacional.

O entrevistado X2 acredita que o modelo de governança está alinhado com a cultura. Inicialmente foi dado um passo para frente ao contratar um gestor de fora, fazer essa profissionalização rápida, “foi dado inicialmente um passo lá na frente”. Todavia como não houve uma mudança perceptível, “deu-se um passo atrás em busca dos valores e da essência da família”. Com essa tentativa de profissionalização de maneira rápida, os valores e essências da companhia não acompanharam.

Atualmente nós demos um passo para trás e voltaram membros da família a assumirem posições fundamentais de cargos da diretoria dentro da companhia. Então, quando a família volta a assumir essas posições,

querendo ou não os valores voltam à essência. Tudo isso volta. Mas é um passo para trás no nível de profissionalização (Entrevistado X2).

Quando questionado se o modelo de governança atual está alinhado com a cultura da empresa, o entrevistado X3 narra que não, pois a cultura da empresa ainda é muito paternalista e que a característica da empresa sempre foi de tentar conservar os funcionários com mais tempo de empresa.

Já nesse estilo da governança que foi colocado é que não está se adequando, não importa o tempo de empresa, não importa todo um histórico do profissional, se é de 30 anos de empresa. Se o empregado não está atendendo dentro daquilo que se espera na sua área de atuação opta-se por demitir. Então acaba sendo muito conflitante com a cultura da empresa (Entrevistado X3).

O entrevistado (X4) relata que no início, em virtude da correria para a implantação da governança, não estava muito alinhada. Todavia, com a volta da gestão para os membros familiares foi retomado o alinhamento entre a governança e a cultura. Anteriormente foi escolhido esse modelo, hierarquizou-se e tornou o processo mais engessado e burocrático.

O contexto relatado pelos entrevistados remete ao estudo de Schein (1985) e Hollander&Elman (1988) que menciona que a questão cultural, sua motivação e característica estão frequentemente atreladas ao seu fundador, o qual possui virtudes da autoridade e da firmeza, combinadas à generosidade e à camaradagem.

No momento do questionamento ao entrevistado X1 sobre se houve alguma mudança cultural após o processo de governança, o mesmo afirma que em um primeiro momento não houve. Posteriormente ele diz que se respondesse isso talvez fosse muito radical e que ocorreu uma mudança superficial, “uma vez que a cultura ninguém vê, mas todos sabem que está lá”. O entrevistado X2 relata que sim, um deles é a aproximação com o empregado que o gestor precisa ter.

O outro ponto consiste em supor que uma pessoa que vem de fora vai conseguir liderar sem o apoio das pessoas de dentro. Esse isolamento ocorreu de certa forma com os membros da família e depois esses

membros tiveram que retornar para o comando da empresa. Faz-se necessário estar próximo de todas as áreas da empresa e das pessoas que nela estão inseridas (Entrevistado X2).

Sobre o impacto cultural na empresa, após o processo de mudança do modelo de gestão, o entrevistado X3 relata que aconteceram vários: alguns bons, outros ruins. Quando solicitado que o entrevistado X3 exemplificasse sobre as mudanças, o mesmo respondeu que uma mudança ruim consiste em não ser levado em consideração tudo o que um empregado com bastante tempo de empresa já fez por ela no período em que era gerido só pela família. Uma mudança boa apontada foi a questão da flexibilidade de horário de trabalho. Já o entrevistado X4 entende que “houve uma mudança cultural, à medida que se discute mais as coisas, [...] atualmente as informações e as ideias estão mais organizadas para uma tomada de decisão, relata o entrevistado”.

Quando indagado sobre o modelo de governança atual na empresa, o entrevistado X1 indica que há um conselho de administração estruturado com uma reunião mensal, com uma pauta a ser discutida, composto inclusive com um conselheiro independente e esse membro independente é fundamental para organizar reunião e criar disciplina. Atualmente tem-se o balanço auditado com uma empresa externa, o que traz segurança aos sócios.

Apesar de não ter sido assinado o acordo de sócios, pois um dos sócios se recusou a assinar, escreveram-se algumas regras que são importantes. Foi me dado carta branca de três a quatro anos para cá para separar na totalidade, criar uma faixa de “corte”: negócio é negócio e família é família. Por exemplo, a contadora da empresa faz declaração de imposto de renda de todos os sócios. A linha de corte foi: será feito o Imposto de Renda dos sócios até a segunda geração; na terceira em diante cada um será responsável pelo seu. Para começar a moralizar. Conta de celular, quem está na companhia pode usar o celular do plano subsidiado pela empresa e quem não trabalha vai ter que buscar outro plano. São pequenas coisas que são pequenos passos que demos (Entrevistado X1).

O entrevistado X2 descreve as características do novo modelo como mais ágil, com maior divisão de responsabilidades. Com o processo anterior, a estrutura

era mais burocrática em virtude da hierarquia criada em torno da família. O entrevistado X3 relata que uma das características que pode ser levada em consideração consiste na liberdade de trabalho: “Atualmente, foca-se muito em dar espaço para a criatividade da pessoa, dando mais responsabilidade para a pessoa, tratando como profissional mesmo”.

A principal mudança descrita pelo entrevistado X4 relata sobre a maneira como a cobrança por resultados aumentou e que houve uma profissionalização na forma dessa cobrança, que ocorre de modo mais organizado.

Sobre as barreiras e as lições aprendidas com o processo de mudança organizacional, o entrevistado X1 disse que uma das lições aprendidas é que eles deveriam ter dado mais atenção aos valores e cultura da empresa e que a família deve se afastar, mas não totalmente, nesse processo de transição.

Que o que seguiu a empresa para enfrentar a crise, apesar de conselhos independentes e do diretor geral querer impor um ritmo mais acelerado, os familiares souberam dar o ritmo de uma maneira própria, houve paciência para conhecer o trabalho e que isso foi muito acertado (Entrevistado X1).

O entrevistado X2 entende que uma das lições aprendidas é a valorização das pessoas e que todos devem estar alinhados com o que a empresa e os setores querem, convergindo para um único objetivo. O entrevistado X3 acredita que uma das principais barreiras diz respeito à resistência dos funcionários antigos em aceitar os empregados recém-admitidos, com as novas ideias. “Outro ponto que deve ser levado em consideração é a falta de comunicação, criando-se instabilidade no processo de mudança” (entrevistado X2).

O entrevistado X4 relata que a sua área foi o setor que mais demandou adaptação à mudança, uma vez que houve a necessidade de contratação de novos

profissionais. “As principais lições aprendidas foram que os profissionais precisam se capacitar para qualquer tipo de mudança na empresa e com a empresa aderindo um processo de governança, a forma de apresentar resultados melhorou” (entrevistado X4).

O entrevistado X1 diz que ainda há muitas ações a serem implementadas, como a assinatura do acordo dos sócios: “primeira coisa que precisa se fazer é isso, se não a coisa não anda”. Posteriormente, ainda segundo o entrevistado X1, precisaria ser definido o modelo de gestão e, um terceiro passo, seria criar o chamado conselho de família. “Faz-se necessário lembrar que, para que se possa encaminhar o processo de governança, é que esse processo de revisão pela empresa e por sua gestão não pode acabar nunca” (entrevistado X1).

O entrevistado X2 entende que existem várias ações a serem implementadas, e uma delas consiste na contratação de um CEO, pois não adianta possuir duas lideranças fortes sem uma terceira liderança que norteie quais são as prioridades da empresa.

O entrevistado X3 acredita que ainda há ações a implementar, mas não sabe elencar quais. Já o entrevistado X4 acredita que esse processo de implementação da governança tem que ser continuado, todavia não sabe qual é a intenção da empresa.

Na empresa Y, o entrevistado Y1 relatou que a decisão da empresa em optar pelo processo de governança ocorreu, devido ao fato da família ser muito grande e da necessidade de profissionalização. Decidiu-se em meados 2010, por meio de um exercício interno, entre os membros da família, com o propósito de organizar e normatizar tudo aquilo que já estava sendo praticado por eles. Segundo ele, “o processo está ocorrendo de maneira mais estruturada com o apoio da Fundação

Dom Cabral, inclusive com acordo de acionistas e conselho de administração para tomada de decisão”.

Sobre esse mesmo assunto, o entrevistado Y2 relata que não trabalhava na empresa à época, todavia começou a participar do processo após essa tomada de decisão e o mesmo entende que esse processo ocorreu devido ao fato de alguns acionistas não participarem da tomada de decisão da empresa, tendo estes procurado uma maneira de viabilizar a sua participação no processo decisório da organização.

Já o entrevistado Y3 entende que a decisão partiu por uma questão de mercado, uma vez que a empresa era essencialmente uma distribuidora, com uma governança familiar e com o desenvolvimento de um novo mercado, houve uma fusão das usinas com as suas distribuidoras. Entendeu-se a necessidade da estruturação da fábrica para gerir um negócio com um nível maior de complexidade e, por isso, seria imprescindível profissionalizar a gestão. Para que essa implementação ocorresse de maneira mais estruturada, houve a contratação de uma consultoria para apoiar o processo de mudança.

O entrevistado Y4 relata que a decisão pela adoção de um modelo de governança partiu da direção, da família e dos acionistas. A empresa dispõe de um conselho de família e um conselho de acionistas, que optaram pela assessoria da Fundação Dom Cabral na busca pela profissionalização.

As falas dos entrevistados da empresa Y convergem na opinião de que a decisão em adotar um novo modelo de governança partiu da necessidade de profissionalização do negócio. Nos relatos do entrevistado Y2 é ressaltado que a adoção dessa medida foi em virtude de uma melhor distribuição do poder decisório dos acionistas, corroborando com o que relatam Lopes, Valentim; Fadel (2014) no

que tange à construção da profissionalização, bem como na adoção de um modelo de gestão com práticas reconhecidas de governança corporativa.

Quando indagado sobre a comunicação do processo para os funcionários, o entrevistado Y1 informou que ocorreu a comunicação por intermédio de uma formalização, à medida que o processo foi amadurecendo (a partir do segundo ano) e por meio de decisões tomadas pelos membros da família, que viram a necessidade de formalizar essa decisão para os empregados. A comunicação ocorreu em cascata, primeiramente entre os gestores e posteriormente para os demais colaboradores, inclusive para apoiar o plano de indicadores da empresa. A forma da comunicação aos empregados sobre o processo de governança “no início foi meio atabalhado” (entrevistado Y2), pois houve o desligamento de um gestor que trabalhava na empresa há um bom tempo e, devido a isso, a comunicação foi muito falha. O entrevistado Y2 relata ainda que a comunicação consiste num problema sério e recorrente nas empresas.

O entrevistado Y3 entende que o processo foi feito de maneira informal pelo fato de a família ser muito próxima aos empregados. À época não existia um processo de comunicação formal; houve reuniões com os líderes e nessas reuniões eram passadas as informações sobre a implantação do processo de governança.

O entrevistado Y4 expõe que a comunicação ocorreu através da informação para os gestores acerca da abertura de uma nova empresa, com o Diretor Executivo sendo transferido para essa nova estrutura e um acionista assumindo seu cargo. Quando houve o questionamento de como ficaria a estrutura, houve a informação de que a estrutura não seria alterada. Dito isso, os gestores comunicaram para suas equipes as alterações que ocorreriam e a adoção do modelo de governança.

Nas falas dos entrevistados da empresa Y há, também, convergência de opiniões de que a decisão em adotar um modelo de governança partiu da necessidade de profissionalização do negócio. O entrevistado Y2 cita que a adoção dessa medida foi em virtude de uma melhor distribuição do poder decisório dos acionistas.

Quando inquirido acerca do gerenciamento do processo de mudança organizacional, o entrevistado Y1 relata que não houve uma mudança organizacional muito profunda. A organização já estava estruturada, havendo somente uma adequação e formalização dos processos já existentes.

Os entrevistados Y2 e Y3 mencionam que o processo se iniciou apoiado por uma consultoria através de um programa denominado PAEX, portanto todo o corpo gerencial possuía o apoio de profissionais multidisciplinares, visando ao entendimento e à aplicabilidade da governança. Durante a execução desse programa houve a definição de indicadores de desempenho, estabelecimento de agenda de reuniões e monitorias para que as áreas conseguissem entender o processo. Os entrevistados da empresa Y consideram que a empresa estava bem assessorada para dar o pontapé inicial no processo de mudança.

Já o entrevistado Y4 relata que o gerenciamento da mudança começou com a condução de reuniões de planejamento, culminando na elaboração de um planejamento estratégico, em que houve a redefinição dos papéis de cada um.

Acerca da percepção do processo de mudança, o entrevistado Y1 relata que ocorreu de maneira natural. O entrevistado Y2 informa que esse processo aconteceu de maneira natural, mesmo não havendo um processo efetivo de comunicação, ou seja, paulatinamente as pessoas foram entendendo como é o funcionamento desse processo de transição, apesar de, em alguns casos, haver pessoalidade nas

relações, lembrando muito o que ocorria no passado. Os entrevistados Y3 e Y4 percebem que o processo de mudança está fluindo de maneira natural, onde anteriormente havia uma administração muito concentrada em algumas pessoas. Durante a implantação do processo de governança permeou-se o conceito da gestão compartilhada, permitindo assim uma discussão aberta dos indicadores da cada área.

Sobre as expectativas da empresa quando da conclusão do processo, o entrevistado Y1 relatou que se espera uma organização perene, não dependendo totalmente da família para a tomada de decisão e para que o negócio siga adiante, visando que a mesma seja administrada de forma profissional. Dando a opção de que, com o passar do tempo, os demais membros da família estejam preparados para conduzir o negócio ou contar com profissionais para “tocar” o dia a dia da empresa. Já os entrevistados Y2 e Y3 falam que esse processo não se conclui, ele sempre será renovado, uma vez que esse processo sempre estará focado nos pilares da governança para se sustentar, principalmente no que concerne à transparência, à questão do plano de sucessão que precisa ser implantado, pois o processo da implantação de um modelo de governança está amadurecendo e se faz necessário melhorar e revisar constantemente.

Quando instigado sobre o alinhamento entre o processo de governança e a cultura da empresa, o entrevistado Y1 diz acreditar que há alinhamento, uma vez que tudo que está sendo realizado é apresentado para a gestão da empresa e o conselho de administração atua como guardião de todas as propostas e realizações. No decorrer da entrevista, o entrevistado Y1 relata que não houve conflitos entre as crenças, culturas e valores perpetuados pelos fundadores, mencionando, ainda, que estes foram sempre os norteadores do processo de mudança de governança. Os

entrevistados Y3 e Y4 corroboram com o pensamento do entrevistado Y1, acreditando que a governança está alinhada à cultura e aos valores da empresa, todavia, só não sabem se esse alinhamento será suficiente para demandas futuras, principalmente no que concerne às demandas mercadológicas que a empresa está vivendo. Por outro lado, o entrevistado Y2 entende que não há alinhamento entre a cultura da empresa e a governança corporativa, explicando que a mesma ainda permeia a questão da pessoalidade nas relações, principalmente para os empregados que trabalham há mais tempo na empresa.

O sentimento sobre uma possível mudança de cultura não foi percebida pelo entrevistado Y1, pois os princípios, crenças e valores da família sempre foram respeitados durante todo esse processo de implantação do modelo de governança. O que ocorreu nesse processo foi um trabalho de alinhamento entre as partes interessadas do negócio.

Sobre a possibilidade de ter havido uma mudança cultural após o processo de mudança, os entrevistados Y2, Y3 e Y4 relatam que, sim, houve uma mudança significativa, principalmente na rotina de “olhar para os indicadores”, nas ações de gerenciamento estratégico, na entrega de resultados. Antes da governança não havia esse hábito. Os referidos entrevistados mencionam o papel do conselho de administração na cobrança por resultados e na firmeza no cumprimento do que foi estabelecido entre as partes interessadas.

O entrevistado Y1 descreve algumas características do modelo de governança implementado, sendo baseado em pilares que abarcam o desenvolvimento, crescimento sustentável e geração de resultado para os *stakeholders* envolvidos no processo: “muita disciplina e compromisso no que está sendo acordado”.

O entrevistado Y2 entende como uma característica do modelo de governança atual o fato de se ter a figura de um conselheiro externo. Já Y3 e Y4 relatam que o modelo da empresa se caracteriza por ser um modelo colaborativo, em que as decisões importantes têm sempre a participação dos diretores, não sendo uma decisão isolada do CEO. Leva-se em consideração a relação de confiança na gestão, sendo um modelo cauteloso em alguns momentos, no qual a decisão é baseada nos impactos que determinadas decisões podem gerar, as decisões não são só baseadas em números.

As barreiras que são enxergadas pelo entrevistado Y1 consistem em manter o foco na disciplina, adequação às novas exigências que uma empresa passa a ter, foco no alinhamento para “entregar aquilo que foi acordado”. As lições aprendidas com esse processo apoiam-se no gestor familiar, que passou a compartilhar melhor as decisões, no esforço de melhorar a comunicação.

O entrevistado Y2 alega como uma barreira a questão da personalidade nas relações, que ainda é muito latente na organização, “além de estar preso na maneira de como era administrada no passado”. Quanto às lições aprendidas pode-se falar da melhoria constante do processo de comunicação. Já Y3 entende como uma das barreiras a velocidade, relata ainda que o modelo atual acaba diminuindo a velocidade que é necessária para que a empresa seja mais agressiva junto ao mercado em que atua. Todavia este mesmo modelo traz segurança em relação ao cuidado com os seus empregados, cumprindo o alinhamento com a cultura e com os valores dos fundadores, que consistem no respeito, na ética e permitem um excelente clima organizacional. O entrevistado Y4 expõe que as barreiras são os desafios econômicos pelos quais o país está passando, “o maior desafio é crescer”.

Descreve ainda que as lições aprendidas requerem menos ansiedade na hora da implantação de um novo modelo, que busque um crescimento rápido.

As ações a serem executadas no modelo de governança relatadas pelo entrevistado Y1 estão relacionadas com as tendências do mercado, na busca da geração de resultados para os acionistas.

O entrevistado Y2 descreve que ainda há ações a implementar, como o plano de sucessão, por exemplo. Na entrevista com o Y3, quando questionado sobre se existem ações a serem implementadas no modelo de governança, o mesmo reafirma a posição do entrevistado Y2 dizendo que ainda há ações a serem implementadas como o plano de sucessão. Acrescenta ainda que precisa ser trabalhado o amadurecimento do conselho, a sucessão dos conselheiros, revisão periódica do acordo de acionistas, trabalhar a terceira geração com o objetivo que eles se enxerguem no negócio, sendo este último item reforçado que precisa ser trabalhado com uma certa urgência em virtude da sua vulnerabilidade. Já o entrevistado Y3 entende que há diversas coisas a fazer, contudo não consegue especificar quais são.

Eu acho que o modelo, ele demora muito tempo para terminar de ser implantado. Na escala de 1 a 100, eu não sei onde estamos ainda, mas ainda tem bastante coisa para fazer.
(Entrevistado Y3)

Na empresa Z, o membro familiar (Z1), quando abordado acerca da decisão da empresa na mudança do modelo de governança, expõe que foi através de uma reflexão com os sócios sobre uma melhoria no processo de gestão na década de 1990. Na época ocorreu um processo de fusão (três famílias administrando a empresa), ficando latente tal necessidade. Numa primeira discussão sobre esse assunto não ocorreu entendimento. O processo de mudança começou a ser concretizado no ano de 2010, através do desligamento de um dos sócios e se iniciou

um trabalho junto à Fundação Dom Cabral, onde foi pensado na maneira que seria trabalhada na empresa a sucessão, a profissionalização do negócio e a busca pela excelência.

Em seguida participamos junto com os meus sócios, filhos de sócios do programa de PDA, que é um programa de desenvolvimento de sócio e acionista. Isso foi ajudando para reformar essa linha, de dar um peso maior na gestão organizacional. Já existem na empresa, há alguns anos o processo de assistir os filhos, quando está na graduação e estágio, um programa trainee na realidade. (Entrevistado Z1)

Os entrevistados Z2 e Z3 relatam que a decisão da empresa em adotar um modelo de governança ocorreu em virtude do crescimento da empresa, estabelecimento do papel de cada um na organização e também para definir de que forma ocorreria o processo de sucessão.

Então, dentro desse período que eu estive na empresa, eu percebo que essa figura, essa vontade de implementar governança e de ter a mudança desse modelo, ela vem muito do João, do fundador. Ele que traz realmente as necessidades e traz as diretrizes para as mudanças em virtude do crescimento da empresa e no papel de cada um na empresa. Então, hoje, na empresa não temos ainda formalizado a espécie do conselho de acionistas e nem do conselho de administração. Temos a estrutura de gestão, onde temos um presidente, que é o João, que é o sócio e temos a estrutura organizacional organizada com as diretorias e gerências. Então é muito perceptivo que ele faz um papel de CEO, que é o presidente do negócio, é a cabeça do conselho e acaba sendo o representante da família, dentro de toda essa estrutura, ele acumulando uma série de papéis. Estamos nesse processo ainda. 2010 para 2011 fizemos um programa na fundação (Dom Cabral) chamado PDA, Programa de Desenvolvimento de Acionistas Herdeiros. Isso deu uma capacidade de entendimento do papel de cada um de nós absurda, foi um curso excepcional. Foram convidados todos sócios herdeiros a participar dos oito módulos. Então, foi fantástico, porque nivelou a turma, ou proporcionou nivelar. Então aquilo foi muito bom, porque se eu sou sócio, eu tenho que ter papel de sócio, se eu sou gestor apenas, membro da família e não sou sócio, meu papel é outro, se eu sou os três, meu papel é outro. Eu preciso me comportar diferente em cada momento. Então isso ficou muito claro, isso foi bacana. E aí começou a se entender mais dentro da dinâmica do dia a dia. (Entrevistado Z3)

O entrevistado Z4 acredita que esse processo foi iniciado através de um marco que permeia pela ideologia empresarial e que normalmente as empresas

familiares vão crescendo sem uma estruturação e o principal motivo na adesão de um processo de governança consistiu na busca da estruturação e profissionalização.

Você deve ter visto isso em outras empresas familiares, porque eu acho que é uma característica das empresas familiares: vai crescendo, vai crescendo, vai crescendo e vai na intuição, no feeling, no conhecimento de negócio dos fundadores. Acho que chega um momento que a família fundadora, chega à seguinte conclusão: eu preciso me estruturar, pra ser maior, pra ser o cara grande que eu quero ser. Eu acho que foi isso que aconteceu com a gente. A gente tinha vontade de escrever e de executar um plano de crescimento. (Entrevistado Z4)

Quando interpelado sobre a forma da comunicação realizada durante o processo de definição e implementação do novo modelo de governança, o entrevistado Z1 diz que a comunicação ocorreu na medida em que o processo foi evoluindo e que os gestores foram comunicados primeiro e, posteriormente, os demais empregados. O entrevistado Z2 relata que a comunicação para a gestão ocorre através das reuniões entre as áreas e que os demais empregados ainda não foram comunicados sobre a decisão: “os empregados de nível operacional ainda não sabem, mas eles sentem”.

Já os entrevistados Z3 e Z4 se assemelham no entendimento do entrevistado Z1 acerca da comunicação do processo de governança, iniciando pelos gestores e paulatinamente para os demais empregados da empresa.

Quando fechamos parceria com a Fundação Dom Cabral, fizemos questão de juntar o grupo gerencial, que são as lideranças da empresa, em torno de 60, e apresentar como que seria a forma de trabalho e a metodologia de trabalho da Fundação Dom Cabral, das reuniões mensais, dos encontros de acordo com as monitorias, com os temas que a gente sentia que era necessário. Mas foi bem envolvido. Dessas 60, vamos dizer que 30 pessoas tiveram participação muito ativa nessa metodologia que a fundação trouxe para a gente de visão estratégica, visão sustentável e visão de resultado. (Entrevistado Z3)

Primeiro a gente fez a nível estratégico toda a discussão, um grupo de 23 pessoas participou da construção, de escrever, foi um processo bem, eu até diria, democrático. A gente pesquisou bastante, conversou com muita gente. E dentro desse grupo de 23, tinha eu, como gerente de recursos humanos, que ainda desdobrei essa discussão um pouquinho, trouxe gente da

operação, trouxe gerente de loja, pra poder ouvir e dar uma participada. Depois disso tudo definido, a gente reconstruiu o projeto empresarial e o plano de expansão. Quando isso estava pronto, primeiro a gente fez uma comunicação com a liderança e aí a gente entendeu que a melhor forma seria uma convenção. Então a gente estruturou esse evento, a gente queria fazer um evento com uma característica de estudo. Não sei se é bem essa a frase, mas a gente queria que eles participassem desse evento e saíssem de lá sabendo de cor sobre esse processo. (Entrevistado Z4)

O entrevistado Z1 relatou que o processo de gerenciamento do processo de mudança organizacional ocorreu através do apoio da Fundação Dom Cabral, que trabalhou com uma visão em longo prazo da gestão.

Foi estabelecido sempre com a gestão em vista para saber onde queremos chegar, sempre envolvendo as lideranças em todos os níveis. (Entrevistado Z1)

O entrevistado Z2 acredita que o processo de mudança está sendo realizado ainda e que deve ser formalizado no ano de 2019.

Você pegou bem no meio, né? A gente tá trabalhando profissionais, formando-os, para poder formalizar essa mudança talvez em 2019. Então, é um processo muito lento. Eu volto a falar para você, sem a cultura eu não acredito. Todas as empresas que fizeram sem a cultura deram errado. (Entrevistado Z2)

O entrevistado Z3 corrobora com o entendimento do entrevistado Z1 que esse processo ocorreu a partir do apoio da Fundação Dom Cabral através do PAEX e demais programas. Já o entrevistado Z4 relata que o processo de gerenciamento do processo de mudança iniciou após o marco da discussão da estratégia da empresa e que o processo de mudança ocorreu através da implantação de treinamento com as equipes da empresa.

A gente acreditou muito no processo que a gente fez de implantação e de treinamento com as equipes. Agora, o processo de implantação das mudanças, já é uma coisa mais em longo prazo. O que a gente trabalhou aqui? Principalmente, na missão e como que os valores estando vivos com a gente, a gente consegue cumprir a missão. Então assim, o processo de mudança foi feito através de projetos relacionados ao projeto empresarial. A gente manteve o projeto empresarial sendo revisado anualmente. Ainda esse ano, por exemplo, a gente fez a revisão. E aí cada ano, os responsáveis por cada um desses

blocos de processo, no meu caso é capital humano, a gente elenca nessa hora de revisão, que projetos são necessários pra continuar esse processo de mudança que não acaba. Quando a gente fez a ideologia, por exemplo, quando a gente declarou a missão que a gente queria garantir a economia, atendimento de excelência, variedade de produtos de qualidade, então atendimento de excelência virou a minha bandeira, enquanto RH, numa parceria com a operação, que é quem executa lá. Nesse pedaço da missão, que eu sou a guardiã, todo ano a gente desenvolve projetos pra chegar onde a gente quer. (Entrevistado Z4)

Sobre a naturalidade do processo de mudança, o entrevistado Z1 acredita que esse processo não aconteceu de maneira natural.

Não, natural não. Mas ele tem um papel muito importante de toda a liderança, principalmente o dirigente maior. Nesse caso me cabe esse papel de estar identificando a maior parte do tempo esse processo dessas mudanças, implementação e até implementar mais e falar menos de mudança. A gente assusta um pouco as pessoas. Depois vai acontecendo, mas não diria que é natural porque a tendência é de não acontecer, se não tiver perto e implementar. A tendência são as coisas ficarem como estão se acomodem um pouco. (Entrevistado Z1)

O entrevistado Z2 discorda da opinião do entrevistado Z1, narrando que o processo de mudança está acontecendo de maneira natural. Já o entrevistado Z3 corrobora com a opinião do entrevistado Z1, que a mudança não está sendo conduzida de maneira natural.

Natural, não. Tivemos restrições ao longo do processo, só que estávamos confiantes que esse era o caminho. Então ou as pessoas se adequavam a essa nova mudança, ao método de trabalhar ou realmente elas deixaram de fazer parte da empresa, como muitos deixaram. Pessoas que não agregaram e/ou apoiaram essa nova maneira de pensar acabaram saindo da empresa. (Entrevistado Z3)

Também a afirmativa do entrevistado Z4 condiz com a opinião do entrevistado Z2 de que o processo de mudança ocorre de maneira natural, uma vez que esse processo é patrocinado pelo Diretor Presidente da empresa.

Eu acredito que sim. Então quando o dono está nisso, ele tá querendo sempre mais, ele acha que a gente sempre pode ser melhor, ele tem uma insatisfação, um incômodo positivo. Quando isso vem do comandante maior da organização, acaba fluindo de maneira muito natural. Então quando tem às vezes um gestor que é mais acomodado, que não tem tanto

compromisso com as mudanças, a impressão que a gente tem é que ele é expelido naturalmente do processo. Então eu vejo que acontece naturalmente sim. (Entrevistado Z4)

Na ocasião, quando interpelado a respeito das expectativas em relação à conclusão do processo, o entrevistado Z1 disse acreditar que o mesmo não possui fim.

Lá atrás eu pensava que isso teria um fim que era concluir, mas não tem. É um processo sem fim, cada vez que a gente bate uma meta vai surgir outra, vem outro processo. É gostoso isso, mas a gente não comenta muito disso porque alguns podem ficar: “como não termina isso?”. Nós estamos em um negócio de varejo e entre varejo de supermercado, onde o consumidor sente no bolso e na hora de fazer as suas compras, e vivendo um momento, de uns tempos para cá, que o dinheiro está mais curto e o consumidor mais seletivo e com muita opção para fazer as suas compras. Cada bairro a gente tem quatro supermercados para comprar, sem falar de casos alternativos de outros formatos como o atacado e varejo, venda direta da indústria ao consumidor. (Entrevistado Y1)

O entrevistado Z2 declara que a empresa espera crescimento após a conclusão do processo de mudança.

Espera crescimento. Crescimento que temos planos para abrir duas lojas por ano, reformar duas lojas. Veio essa crise que atrasou nossos planos, porque aí você tem que sentar primeiro isso e como manter a empresa. Estabelecer prioridades. (Entrevistado Z2)

Os entrevistados Z3 e Z4 corroboram com a opinião do entrevistado Z1 de que o processo não se finda e durante a sua execução entende que a expectativa da empresa consiste na sustentabilidade do negócio.

Eu vejo um processo de governança ele é contínuo. Agora, você consegue ganhar um nível de maturidade onde você consegue ter uma gestão com apoio de alguns órgãos que você consegue ter a segurança desse processo e consegue entender que aquilo é o mínimo necessário. A gente espera uma sustentabilidade dos resultados do negócio. Porque a partir desse alcance a gente vai ter menos instabilidade nos processos de tomada de decisão e de orientação estratégica. (Entrevistado Z3)

O modelo de governança atual está alinhado com a cultura da empresa, conforme narrado pelo entrevistado Z1. Ainda segundo ele a estratégia da empresa está clara, complementando ainda que a organização sabe aonde quer chegar e esse processo deve ser realizado paulatinamente. O entrevistado Z1 complementa ainda que a governança está alinhada com a cultura, uma vez que a empresa possui a preocupação em demonstrar aos empregados quais são os valores da empresa, que ela está alicerçada no respeito entre as pessoas e isso é transmitido por meio da reunião de integração dos empregados de que faz questão de participar e dar as boas-vindas aos novos empregados.

Sim. Eu diria que temos evoluindo bastante de uns tempos para cá, principalmente de 2010 para cá. Estamos sendo muito claros onde queremos chegar, discutimos como chegar e implementamos essas mudanças com as áreas de forma que tem que ser aos poucos. Mas os aos poucos, sendo muito claros, mas medindo porque a nossa estrutura organizacional temos uma equipe de 3.700 colaboradores. (Entrevistado Z1)

O entrevistado Z2 percebe que o modelo de governança está extremamente alinhado com a cultura da organização, no sentido de possuir uma política de igualdade no processo de seleção de empregado. “O candidato familiar concorre de maneira igual com o candidato a emprego não familiar”. E no caso de aprovação do candidato familiar, a área de recursos humanos orienta essa pessoa sobre a postura profissional que o mesmo deve possuir.

Os filhos dos donos aqui são como qualquer outro mortal. Até bater ponto ele tem que bater. E a gente pela presidência e pela diretoria, que é sócia ou não sócia, ele tem muito respeito isso. Então eu, José, não tenho problema nenhum de trabalhar com filho do presidente. Ninguém tem. Essa cultura que eu entendo que é enraizada e muito forte. (Entrevistado Z2)

O entrevistado Z3 acredita que a governança está alinhada à cultura da empresa, principalmente nos últimos seis anos, quando a mesma está sendo alterada, no sentido de que as pessoas passaram a perceber a importância do

planejamento, na busca por resultado e na transparência. Já o entrevistado Z4 complementa a fala do entrevistado Z3 nesse sentido, narrando sobre a manutenção dos valores da empresa que estão atrelados ao crescimento sustentável e à simplicidade.

Sim. Eu acredito que a cultura da empresa nesses últimos seis anos veio sendo alterada. As pessoas passaram a ver a importância do planejamento, da busca de resultado, da transparência. Isso a gente veio trabalhando muito forte e as pessoas entendem que isso já incorporou no DNA. (Entrevistado Z3)

No momento da interpelação em relação ao conhecimento da mudança cultural na empresa após o processo de mudança, o entrevistado Z1 entende que sim, principalmente no que concerne ao papel de cada um na organização.

Sim. Isso ficou mais presente, essa busca da entrega e da responsabilidade que cada um precisa ter. Principalmente na liderança essa questão de espírito de dono que vem trabalhando muito ultimamente, é onde está apresentando a loja ao setor e se posicionar como responsável pelo setor, ou seja, trazer para ele mesmo a tal. Eu diria que isso é parte e tem evoluído bastante. (Entrevistado Z1)

Nas falas dos entrevistados Z2 e Z3, que tratam da mudança de cultura após o processo de mudança, a avaliação é positiva, principalmente na busca pelos resultados da organização mesmo em tempos de crise.

Está. A gente percebe isso pelos resultados da empresa. Mesmo num momento de crise, a gente conseguiu fazer uma redução de custos com todo mundo engajado, sem muito ciúme, sem muita vaidade. Então, a gente conseguiu fazer uma redução de custos muito boa na empresa. E isso manteve a empresa, mesmo com a redução de vendas que teve no mercado todo, a gente conseguiu fazer isso sem litígio. Então, isso vem da cultura que o presidente prega, da nossa missão e valores, que devem ter passado para você. (Entrevistado Z2)

Já o entrevistado Z4, quando abordado sobre a percepção da mudança, complementa as falas dos entrevistados Z1, Z2 e Z3, narrando que, atualmente, a empresa está preocupada com o crescimento estruturado em que o objetivo consiste

na abertura de uma loja a cada dois anos e com uma mesma identidade visual das demais, primando inclusive pelo tamanho padrão estabelecido no planejamento estratégico da organização.

No tópico que descreve sobre as características do modelo de governança atual, o entrevistado Z1 explica que a empresa possui cinco sócios, sendo que 2 (dois) deles ocupam cargo de gestão, acrescentando ainda que a empresa possui uma estrutura dividida em *holdings* familiares separada por núcleos familiares. O modelo atual é reconhecido na prática da transparência com responsabilidade, promovendo reuniões trimestrais com os sócios e seus filhos, quando há a demonstração dos resultados da empresa, os objetivos do próximo trimestre, quais serão as tratativas para melhoria do desempenho da organização. Ainda sobre as características do modelo de governança, os entrevistados Z2 e Z3 corroboram com o que foi relatado pelo entrevistado Z1, complementando ainda que existem alguns comitês que visam apoiar a tomada de decisão, permeando os pilares da governança em estrutura, propriedade e família.

O conselho, diretoria, conselho misto. A gente está fazendo nesse caminho. A gente existe alguns conselhos já em cada setor. Então, tem o comitê tributário, comitê financeiro, e a gente tem um conselho entre a gente, entendeu? Eu tenho a felicidade de participar de todos eles. Não sei se é bom ou se é ruim. Eu acho ótimo. Eu participo de todos eles até para minha formação. Então, esse conselho misto, um diretor presidente e a diretoria gerencial e operacional. Esse é o modelo. (Entrevistado Z2)

Já o entrevistado Z4 narra que as características do modelo de governança da empresa passam por uma visão bem clara do posicionamento que a empresa quer ter no mercado, com um objetivo principal bem definido que consiste no crescimento estruturado.

Eu vejo que as características do modelo de governança nosso hoje, principais são, primeiro uma ideia uma clara do fluxo em que as coisas acontecem [...]. Eu vejo que no nosso modelo está muito claro a contribuição que cada um tem no processo e o valor de tudo isso no processo de construção do resultado da nossa empresa. Eu acho que as características são essas: uma visão clara da contribuição que cada um tem; uma visão bem clara da interdependência desses processos todos, em virtude do resultado que a gente quer alcançar; um objetivo final bem definido. Acho que isso é uma característica que é importante e eu vejo que a gente tem isso hoje, tanto do que a gente quer ser, de como que a gente quer se posicionar, acho que isso ajuda – vamos fazer tal coisa? Tá bom, e o que isso vai interferir na maneira como eu quero me posicionar, no tipo de empresa que eu quero ser. (Entrevistado Z4)

Sobre as barreiras e as lições aprendidas com o processo de mudança organizacional, os entrevistados Z1 e Z2 entendem que não há barreira e sim dificuldade no processo de mudança, o que permite que ocorra um aprendizado com as decisões que “dão certo e com as que não dão certo”.

Não digo barreira, mas estamos tendo dificuldade nesse processo dessas mudanças. Temos procurado mais fazer passo a passo e ir mostrando as vantagens das mudanças, isso eles vão percebendo e vão se comprometendo. O aprendizado é frequente, a gente aprende fazendo coisas novas que dão certo e também coisas que não deram certo a gente vai deixando de fazer. Estou aprendendo a forma de fazer para chegar lá. Aprendizado tem em todas as áreas. O que temos discutido bastante é o exercício de estar sempre ouvindo, principalmente lá na loja com o nosso cliente, através do nosso gerente ou cliente oculto, para que possamos cada vez mais alinhar o nosso mix de produto com o grupo de loja. Afinar o nosso atendimento de acordo com as expectativas do cliente e colocar em prática principalmente a missão da empresa, que é ter um serviço de excelência na ponta. Isso não é fácil, às vezes acontece de ter um desencontro no caminho, mas nesse caso a gente procura corrigir. (Entrevistado Z1)

O entrevistado Z3 expõe que a maior barreira percebida por ele foi a não aderência de todos os profissionais envolvidos no processo, ocasionando um desgaste na implantação do processo. E as lições aprendidas estão diretamente relacionadas na qualidade e na forma da comunicação das mudanças a serem realizadas.

Então, a barreira foi a não aderência completa de todos os profissionais chave envolvidos no processo. Tivemos diretores aqui que não mergulharam nessa necessidade [...].As lições aprendidas eu volto ainda na questão da comunicação, acho que a gente poderia ter comunicado melhor e reforçado o plano melhor de comunicação. (Entrevistado Z3)

O entrevistado Z4 relata que a lição aprendida nesse processo consiste no trabalho que deve ser feito com as lideranças, visando à preparação dos mesmos para o processo de mudança.

A grande lição que ficou pra gente durante esse processo de construção, foi realmente de que é necessário a gente focar muito no trabalho de liderança. Não querendo puxar pra RH, pessoal fala, “não querendo vender o meu peixe”, mas isso foi uma lição grande pra gente, porque por mais que você treine a operação, por mais que você treine atendimento, por mais que você treine ideologia, se você não tiver um grupo de líderes preparado, focado, você não consegue tocar. (Entrevistado Z4)

Quando abordado se existem ainda ações a realizar no modelo de governança, o entrevistado Z1 relata que, sim, que o maior desafio é instituir um conselho de administração, fortalecer a área de auditoria, redefinir os papéis de cada membro da empresa, clarificando a atividade de cada um. Já o entrevistado Z2 relata que há ações a serem realizadas e a implementar ainda, todavia não consegue definir quais são elas.

O entrevistado Z3 destaca que existe uma série de ações a serem realizadas, citando a reestruturação societária, a criação de um conselho de administração e a formalização e organização do “acordo de família”.

Sim, sim. Vou botar assim: dentro dos próximos três anos agora, de 17, 18, 19 a gente tem que concluir essa reestruturação societária, tem que formalizar os documentos que regem esses acordos, que é o acordo de família, o acordo de acionista e se estruturar para a formatação do conselho em 2020/21. (Entrevistado Z3)

O entrevistado Z4 informa que ainda há ações a implementar e que as ações da área de recursos humanos buscam a estruturação de projetos que apoiem as mudanças que foram planejadas por meio do projeto empresarial da organização.

Complementa ainda que as mudanças permeiam inclusive a maneira que a empresa quer ser conhecida e esse processo modificou até o *slogan* da empresa.

Sim. É o que eu te falei. Anualmente a gente desenvolve projetos em torno dessas mudanças que a gente quer fazer e em torno dessa empresa que a gente quer ser. Estão sempre tendo ações. Isso vai fazendo com que a empresa vá se estruturando. Quando a gente olha, por exemplo, o setor comercial, quando a gente decide no ano passado que o foco não ia ser mais preço, o nosso foco ia ser uma empresa melhor, diferenciada, a gente alterou nosso *slogan*, por exemplo. Era “o melhor preço sempre”. Quando a gente olhava pra aquele novo projeto empresarial, a gente falou, não é isso. Foi daí que a gente trabalhou bastante e alterou o *slogan*, a gente assina agora “cada dia melhor pra você”. Foi trabalho de um ano também de projeto de mudança cultural. Fizemos uma convenção e depois fizemos todo um trabalho também em torno dessa alteração do *slogan*, pra que não fosse só alteração de uma frase no nome. O que isso quer dizer? Falou-se da excelência, a gente falou de insatisfação positiva, a gente, inclusive, investiu, nesse ano a gente trouxe o [...]pra falar pra nossa equipe. E ele falou uma frase que até hoje ecoa no ouvido da turma, você pode conversar com um monte de gente, que é excelência é fazer o teu melhor, nas condições que você tem, até que você não tenha condições melhores pra fazer melhor ainda. (Entrevistado Z4)

Nas narrativas, cujos extratos relevantes foram expostos, os entrevistados enfatizam a importância da decisão das empresas na escolha do processo de governança corporativa, elencando uma série de fatores que as levaram a tomar essa decisão, que foi ao encontro da necessidade de profissionalização das empresas, bem como na busca pela perenidade dos negócios, conforme descrito por Machado (2005). Este autor retrata a necessidade de constante reestruturação e transformação organizacional, em que as empresas familiares buscam novos modelos de gestão, inclusive considerando profissionais que atendam às exigências do mercado.

Em um segundo momento das entrevistas abordou-se o processo de comunicação para os empregados. Nos casos estudados, a comunicação iniciou-se pela alta liderança trazendo traços culturais narrados por Fleury e Fleury (1997), que relatam que a cultura organizacional consiste numa série de valores que podem ser

simbólicos ou por meio de práticas empresariais, que buscam ordenar, atribuir significados, construir a identidade da empresa, agindo com elementos de comunicação e consenso, e de que forma eles trabalham as relações de dominação. Houve indícios de alinhamento com os estudos de Hofstede (1983), na tentativa de explicar as diferenças culturais por intermédio de um agrupamento de fenômenos de uma sociedade no que diz respeito à aversão desse grupo à incerteza, gerando um grau de ansiedade nos empregados relacionado à ausência de comunicação clara para todos os níveis hierárquicos da empresa, ou seja, uma ansiedade diante da iminência de um futuro imprevisível.

O processo de gerenciamento da mudança em todas as entrevistas coletadas seguiu um mesmo padrão, sendo categorizadas como mudanças planejadas conforme descreve Porras e Robertson (1992), em que a iniciativa partiu dos sócios que estavam à frente da empresa. Houve contratação de consultorias que forneceram produtos específicos para que o processo de mudança fosse viabilizado e, posteriormente, a liderança foi envolvida. Essa postura reitera a vertente de que as empresas se transformam em virtude da mudança na sua maneira de pensar a gestão e isso acontece devido ao surgimento de novos modelos de gestão e novos mecanismos de governança, em virtude do aperfeiçoamento das correntes de pensamento em administração e gestão de empresas, conforme Rondeau (1999).

Na abordagem aos entrevistados acerca da naturalidade do processo de mudança, nota-se divergência de opinião e visão das empresas como um todo, em que os membros de uma mesma empresa divergiam na opinião acerca da tranquilidade do processo. Ficou evidenciado o que relata Lewin (1951), que para que a mudança seja percebida de maneira uniforme pelos seus membros e bem-sucedida, as empresas devem seguir três etapas que constituem o

descongelamento do *status quo*, a mudança para uma nova conjuntura e o recongelamento da alteração para torná-la permanente.

Ao longo das entrevistas percebeu-se que a expectativa das empresas pesquisadas na conclusão do processo de governança corporativa era de criação de um regramento claro do papel de cada um dentro da organização, proporcionando a perenidade e permitindo a autonomia dos gestores na tomada de decisão. Essa expectativa está alinhada com Zajac e Westphal (2001) ao identificarem a governança por meio de um grupo de arranjos legais, culturais e institucionais no que elas podem fazer, quem as controla, como esse controle é exercido e como os riscos e retornos das atividades que eles empreendem são alocados.

Quando abordados sobre o alinhamento entre a cultura e a governança corporativa, os entrevistados entendem, de uma forma geral, que a governança de suas empresas está alinhada com a cultura organizacional, condizendo com Schein (1982), que descreve a cultura organizacional como um agrupamento de princípios básicos validados ao longo do tempo, por determinado grupo. Esses princípios seriamos norteadores das formas de perceber, pensar, sentir e agir de todos, no tocante aos desafios internos e externos das empresas.

As mudanças culturais identificadas pelas empresas objeto desse estudo foram identificadas pelos entrevistados na organização dos resultados, na estruturação das ações estratégicas das empresas, permeando a cultura do controle de indicadores objetivando a entrega sustentável das informações e na criação de plano de ação para atingimento dos objetivos estratégicos da empresa.

Tais afirmações devem ser consideradas como um tipo de mudança de cultura nas empresas estudadas, uma vez que a cultura não é herdada e sim retratada como um fenômeno coletivo que é partilhado por pessoas que fazem parte

de um mesmo ambiente, constituindo assim num conjunto de reações prováveis de cidadãos que possuem uma mesma programação mental comum (HOFSTEDE,1983).

As características identificadas nas empresas pesquisadas pelo modelo de governança atual se assemelham e utilizam como característica em comum o crescimento sustentável, identificação do papel de cada um no processo e transparência, visando à proteção dos interesses dos *stakeholders*. Esse discurso demonstra o que relata Camera e Araujo (2008) quando dizem que a adesão à governança em empresas familiares constituem-se como um elemento mediador entre os valores da família e a sobrevivência da organização, com os eventuais conflitos de interesse.

Quando os entrevistados são questionados sobre as barreiras e as lições aprendidas com o processo de mudança organizacional são elencadas por eles diversas barreiras que foram encontradas no caminho, bem como as lições aprendidas durante esse processo. As principais barreiras relatadas por eles dizem respeito aos membros familiares se sentirem como parte integrante do processo de implementação da governança, além de conseguir de forma clara definir o papel de cada um na organização, bem como saber separar a propriedade da gestão, denotando um aspecto próprio nas organizações que possuem esse formato, em que o atributo família vem carregado por diversas minúcias em sua gestão, de maneira que, em muitos casos, ocorre a busca da realização dos interesses e objetivos pessoais por intermédio da organização e que, em algumas situações, não converge com os interesses da empresa, sendo trabalhoso diferenciar as fronteiras da família e da organização (SONFIELD; LUSSIER;GRZYBOVSKI , 2004).

As lições aprendidas elencadas se referem à melhoria da comunicação, ao acompanhamento do processo de mudança organizacional na tentativa de buscar preservar a cultura, as crenças e os valores dos fundadores. Essa afirmação valida a premissa de que para se compreender as empresas familiares é necessário entender a história dos fundadores, o seu percurso, visando ao alinhamento das suas crenças e valores. É através dessa conduta que se entende a maneira particular de administrar a organização, dessa forma a construção da sua cultura (FAGUNDES, 2004).

Por fim, em todas as empresas estudadas há um entendimento de que uma série de ações precisam ser implementadas e que esse processo não se finda, percebendo-se níveis de maturidade diferentes na maturidade da implantação de cada empresa pesquisada, em que a empresa X apresenta menor maturidade no processo, a empresa Z está a caminho para melhorar a maturidade da implantação e a empresa Y maior nível de maturidade, inclusive começa a trabalhar a questão da preparação de sucessores. De uma forma geral, os mecanismos de governança adotados e evidenciados nas entrevistas foram: criação de um conselho de administração, contratação de auditoria externa, profissionalização da gestão, criação de comitês de área para tomada de decisão de maneira compartilhada e a celebração de acordo de sócios, clarificando dessa forma o papel de cada membro familiar dentro do contexto organizacional.

Percebe-se ao longo das entrevistas que há uma unanimidade em alguns fatores de origem cultural que influenciam de maneira positiva ou negativa no que compete à adoção dos mecanismos ou práticas de governança corporativa em empresas familiares em processo de mudança de seus modelos de gestão, entre os quais podem-se elencar como negativos ausência de comunicação eficaz às partes

envolvidas no processo, falta de congruência nos interesses dos membros familiares, ausência de definição clara dos papéis de cada membro familiar na gestão, dependência excessiva da família na tomada de decisão, pessoalidade nas relações. Quanto aos aspectos positivos destacam-se a possibilidade de profissionalização do negócio, definição clara do papel de cada um na empresa, definição dos sucessores, democratização da tomada de decisão, melhoria da transparência, aumento do planejamento da empresa, de acordo com o demonstrado no Quadro 9.

Fatores de origem cultural que podem influenciar positivamente ou negativamente um processo de governança.

Fatores Culturais Positivos					
Empresas					
X		Y		Z	
1	Profissionalização do negócio	1	Profissionalização do negócio	1	Profissionalização do negócio
2	Definição de sucessores	2	Definição de sucessores	2	Definição de sucessores
3	Maior rentabilidade	3	Maior rentabilidade	3	Maior rentabilidade
4	Mudança estruturada	4	Melhoria e democratização da tomada de decisão	4	Melhorar o processo de gestão
5	Liberdade de trabalho e de sugerir mudanças	5	Criação de conselho de administração	5	Definição dos papéis de cada um na empresa
6	Organização das reuniões	6	Distribuição do poder decisório	6	Busca de visão de longo prazo
7	Melhoria da disciplina nas entregas	7	Entendimento por parte da gestão sobre a governança	7	Sustentabilidade do negócio
8	Conselho de administração que cobra as metas	8	Melhoria no planejamento das ações da empresa	8	Reforço dos valores da empresa, inclusive com os membros familiares
9	Utilização de auditoria externa para auditar balanço	9	Compartilhamento das decisões	9	Planejamento
10	Agilidade na tomada de decisão	10	Transparência	10	Crescimento sustentável
11		11	Utilização da cultura como norteador do processo de mudança na organização	11	Transparência
12		12	Criação de indicadores de gestão	12	
13		13	Aumento da disciplina na gestão	13	
Fatores Culturais Negativos					
Empresas					
X		Y		Z	
1	Comunicação ineficiente	1	Comunicação ineficiente	1	Comunicação ineficiente
2	Falta de alinhamento da estratégia da empresa	2	Pessoalidade nas relações	2	Falta de alinhamento da estratégia da empresa
3	Esquecimento da cultura dos fundadores	3	Demora na tomada de decisão	3	Resistência à mudança por parte dos gestores
4	Dependência da família na tomada de decisões	4	Dependência da família na tomada de decisões	4	Desgaste na implantação do processo
5		5		5	Liderança despreparada

Quadro 9 – Fatores de origem cultural que podem influenciar positivamente ou negativamente um processo de governança

Capítulo 5

5. CONCLUSÕES

Esse estudo objetivou identificar fatores de origem cultural que influenciam tanto positivamente quanto negativamente a adoção dos mecanismos ou melhores práticas de governança corporativa em empresas familiares em processo de mudança de seus modelos de gestão. Ficou constatado que há mais fatores positivos do que negativos quando da adoção desses mecanismos. Isso mostra que a adoção de práticas de governança possibilita a clarificação do papel de cada membro da organização, permitindo à gestão alcançar os objetivos propostos pelos seus *steakholders*. Evidenciou-se, a partir das narrativas, que as crenças e os valores construídos pelos fundadores são fundamentais para que ocorra a continuidade no processo de profissionalização do negócio, principalmente em empresas familiares.

Os resultados sugerem que a preservação da cultura e dos valores dos fundadores constitui uma premissa que não deve ser modificada durante esse processo. Percebe-se que alguns objetivos comuns foram narrados acerca da escolha na implementação de um modelo de governança, tais como a perenidade, distribuição da tomada de decisão, a busca pela melhoria da rentabilidade, a definição de sucessores no negócio e a profissionalização, sendo este último o fator que mais prevaleceu no processo de mudança do que foi impactada. Todavia há alguns fatores que não mudaram, mesmo com a implantação de um processo de governança, entre os quais se destacam a pessoalidade nas relações, a falta de alinhamento da estratégia da empresa, a demora na tomada de decisão, a

comunicação ineficiente, a dependência da família na tomada de decisão e o despreparo da liderança.

Este estudo contribui para a teoria em dois campos de estudo: cultura organizacional e governança corporativa, ao investigar razões de origem cultural que influenciam de maneira positiva ou negativa a adoção de mecanismos ou melhores práticas de governança em empresas familiares, fornecendo *insights* para a qualidade da comunicação, o compartilhamento do poder, a estruturação da mudança e a preservação da cultura do fundador em um processo de profissionalização. Na gestão das empresas, essa pesquisa contribui com algumas reflexões e norteia sobre os impactos de origem cultural que podem influenciar no processo de implementação da governança corporativa em empresas familiares.

A limitação encontrada na pesquisa consistiu na amostra estudada por possuir portes e segmentos diferentes e em somente um Estado do Brasil, o que mostra que existe a necessidade de maior aprofundamento acerca do tema.

Recomenda-se para futuros estudos buscar investigar outras organizações familiares de um mesmo segmento e porte, a fim de identificar mais fatores de origem cultural que influenciem positivamente ou negativamente a adoção dos mecanismos ou melhores práticas de governança corporativa, além de investigar outras variáveis relacionadas com a cultura organizacional e governança corporativa que influenciem o processo de governança.

REFERÊNCIAS

ABREU, Andréia de et al. **A governança corporativa para o aprimoramento da gestão organizacional: um estudo de caso numa empresa metal-mecânica.** In: VIII Convibra Administração–Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2011.

ÁLVARES, Elismaret al. **Governando a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymark; Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2003.

ANCHAM, American Chamber of Commerce Português. **Cartilha governança corporativa aplicada à empresa de pequeno e médio porte.** 2014. Disponível em: <http://www.anjosdobrasil.net/uploads/7/9/5/6/7956863/cartilha_governanca_corp_aplicada_a_peq_e_media_empr_01_07_11x.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2017.

ARAÚJO, Carlos Eduardo Bandeira et al. Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de governança corporativa: proposição e teste de um instrumento diagnóstico. **Revista Alcance**, v. 20, n. 1, p. 117-138, 2013. Disponível em: <<http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/3760>> Acesso em: 01 fev. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa:70 Ltda., 1977.

BECKER, B. E. et al. **Gestão estratégica de pessoas com o “scorecard”.** Rio de Janeiro: Campus, 2001

BLACK, Bernard S.; JANG, Hasung; KIM, Woochan. Does corporate governance predict firms' market values? Evidence from Korea. **The Journal of Law, Economics, and Organization**, , V. 22, n.2, p.366-413, 2006.

BOLSA, DE VALORES; MERCADORIAS, E FUTUROS-BM&FBOVESPA; FUTUROS BOVESPA, SA–BM&FBovespa. Empresas listadas. 2010. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/> Acesso em: 01 fev. 2017.

BONISEN, Marcela Lobato; DE SOUZA SANTOS, TharcisioBierrenbach. Governança corporativa nas empresas: estudo de caso do Magazine Luiza. **Revista Estratégica**, v. 11, n. 2, p. 69-84, 2011. Disponível em: <<http://estrategica.faap.br/ojs/index.php/estrategica/article/view/9/6>> Acesso em: 01 fev. 2017.

BRESSAN, Cyndia Laura. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da percepção gerencial.** 2001. 2001. PhD Thesis. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia-UnB, Brasília, Brasil.

BRIGGEMAN, J. Governance as a strategy in state-of-nature games. **PublicChoice**, v. 141, p. 481-491, 2009.

CAMERA, E.; ARAUJO, LCG. Análise dos aspectos teóricos relacionados a governança corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares brasileiras. **ENEO-ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, v. 5, 2008.

CANÇADO, Vera L. et al. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo Séculus. **Revista Eletrônica de Administração**, v.19, n.2, p. 485- 516, 2013. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/read/article/view/41249>> Acesso em: 01 fev. 2017.

CARVALHAL DA SILVA, André Luiz; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. Índice de Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Firma no Brasil. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 3, n. 1, p. 1-18, 2005. Disponível em: <www.revistas.usp.br/rco/article/viewFile/55509/72252> Acesso em: 01 fev. 2017.

CASTELLS, M. **End of millenium**. Oxford: Blackwell, 1998.

CVM – COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisooes/anexos/0001/3935.pdf>> Acesso em: 05 fev. 2017.

DAVIS, Gerald F.; USEEM, Michael. Top management, company directors, and corporate control. **Handbook of strategy and management**, v.9, n.3, p. 232 - 258, 2002.

DAVIS, Peter S.; HARVESTON, Paula D. The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. **Entrepreneurship theory and practice**, v.22, p.31- 54, 1998.

DE FREITAS, Ernani Cesar; BARTH, Maurício. De pai para filho: a complexidade e os desafios da gestão das empresas familiares. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 3, p. 549-568, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/2431>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

DE OLIVEIRA, Adriana Aparecida; PAPA, Adriana Cássia. A influência da cultura organizacional no processo de profissionalização da gestão em uma empresa familiar. **Revista de Administração da UFSM**, v.2, n.3, p.385-398, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/1636>> Acesso em: 05 fev. 2017.

DE OLIVEIRA, Janete Lara et al. A Governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n.

3, 2011. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/637>>
Acesso em: 15 fev. 2017.

DO CARVALHAL, Raquel Lourenço; BORDEAUX-RÊGO, Ricardo. Teoria do agente, teoria da firma e os mecanismos de governança corporativa no Brasil. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção**, Niterói: UFF, v. 10, n.13, 2010.

DURNEV, Art; KIM, EHan. To steal or not to steal: Firm attributes, legal environment, and valuation. **The Journal of Finance**, v. 60, n. 3, p. 1461-1493, 2005. Disponível em: <<https://deepblue.lib.umich.edu/handle/2027.42/72566>> Acesso em: 15 fev. 2017.

ESCUDE, Sergio AL; TINOCO, João Eduardo Prudêncio. O conselho fiscal e a governança corporativa: transparência e gestão de conflitos. In: **Congresso USP de Controladoria e Contabilidade**. 2008. p. 1-15.

FAGUNDES, Leônidas Alfredo. **Sucessão: a decisão para a perenidade de uma empresa familiar**. 2004. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2004.

FAMA, Eugene F.; JENSEN, Michael C. Separation of ownership and control. **The Journal of Law and Economics**, v. 26, n. 2, p. 301-325, 1983. Disponível em: <<http://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/467037>> Acesso em: 07 mar. 2017.

FERKINS, Lesley; SHILBURY, David; MCDONALD, Gael. Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations. **Journal of Sport Management**, v.23, n.3, p.245- 277, 2009. Disponível em: <<http://dro.deakin.edu.au/view/DU:30016662>> Acesso em: 07 mar. 2017.

FILATOTCHEV, Igor; TOMS, Steve. Corporate governance, strategy and survival in a declining industry: A study of UK cotton textile companies. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 4, p. 895-920, 2003.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e cultura nas organizações. In: **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.

FLORES, José Elias; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 325-337, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n2/a12v47n2.pdf>> Acesso em: 07 mar. 2017.

FORD, J.D. & FORD, L.W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 03, p. 541-570.

Disponível em: < <http://www.professorford.com/wp-content/articles/role.pdf>> Acesso em: 15 abr. 2017.

FRANCISCO, Roberto da Piedade. **Metodologia de gestão de mudanças para apoiar a implementação e manutenção de um sistema de gestão de qualidade**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Departamento de Administração, UFSC, Florianópolis.

GAA, James C. Corporate governance and the responsibility of the board of directors for strategic financial reporting. **Journal of Business Ethics**, v. 90, n. 2, p. 179-197, 2009.

GASKELL, George et al. Social values and the governance of science. **Science**, v. 310, n. 5756, p. 1908-1909, 2005. Disponível em: <<http://www.chss.uqam.ca/Portals/0/docs/STS8000/Gaskell-Science.pdf>> Acesso em: 15 abr. 2017.

GOMPERS, Paul; ISHII, Joy; METRICK, Andrew. Corporate governance and equity prices. **The quarterly journal of economics**, v. 118, n. 1, p. 107-156, 2003. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/9043/87fc8f4254ee70acebb7f20f060ffb114ebf.pdf>> Acesso em: 15 abr. 2017.

GORGA, Érica. A cultura brasileira como fator determinante na governança corporativa e no desenvolvimento do mercado de capitais. **Revista de Administração**, v.39, n.4, p.309- 326, 2004. Disponível em: <<http://spell.org.br/documentos/ver/16818/the-brazilian-culture-as-a-determining-factor-in-corporate-governance-and-development-of-capital-markets>> Acesso em: 15 abr. 2017.

GRZESZCZESZYN, Geverson; MACHADO, Hilka Vier. Empresas familiares do setor moveleiro e desenvolvimento local em Guarapuava-PR. **Organizações e Sociedade**, v. 16, n. 51, 2009. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11089>> Acesso em: 15 abr. 2017.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J.B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENEO, 3., 2004, Atibaia/SP. **Anais eletrônicos**, Atibaia/SP: ANPAD, 2004.

GUIISO, Luigi; SAPIENZA, Paola; ZINGALES, Luigi. Does culture affect economic outcomes? **The journal of economic perspectives**, v. 20, n.2, p. 23 – 48, 2006. Disponível em: <<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.20.2.23>> Acesso em: 15 abr. 2017.

HAMMER, M. **A agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HARRIS, Linda; CRONEN, Vernon E. A rules-based model for the analysis and evaluation of organizational communication. **Communication Quarterly**, v. 27, n. 1, p. 12-28, 1979.

HIMMELBERG, Charles P.; HUBBARD, R. Glenn; LOVE, Inessa. **Investor protection, ownership, and the cost of capital**. 2004.

HIMMELBERG, C., HUBBARD, G., PALIA, D. 1999. Understanding the determinants of managerial ownership and the link between ownership and performance, **Journal of Financial Economics**, 53, pp. 353-384.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 14, n. 1, p. 75-89, Fall 1983.

HOLLANDER, Barbara S.; ELMAN, Nancy S. Family-Owned Businesses: An Emerging Field of Inquiry. **Family business review**, v.1, n.2, p.145- 164, 1988. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.1988.00145.x>> Acesso em: 01 fev. 2017.

HAUSWALD, H.; HACK, A. Impact of family control/influence on stakeholders perception. **Family Business Review**, v. 26, n. 4, p. 356-373, 2013.

HUBER, G.P.; GLICK, W.H. (Ed.). **Organizational change and redesign**. New York: Oxford University Press, 1995.

IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4. Ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_web.pdf> Acesso em: 02 mar. 2017.

JACOMETTI, Márcio. Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana. **Revista de Administração Pública**, v.46, n.3, p. 753 - 773, 2012. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7579/consideracoes-sobre-a-evolucao-da-governanca-corporativa-no-contexto-brasileiro--uma-analise-a-partir-da-perspectiva-weberiana>> Acesso em: 05 abr. 2017.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KALANTARIDIS, Christos; VASSILEV, Ivaylo; FALLON, Grahame. Enterprise strategies, governance structure and performance: a comparative study of global integration. **Regional Studies**, v.45, n.2, p. 153- 166, 2011.

KHANCHEL, Imen. Corporate governance: measurement and determinant analysis. **Managerial Auditing Journal**, v. 22, n. 8, p. 740-760, 2007. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02686900710819625?journalCode=maj>&. Acesso em: 15 abr. 2017.

KLAPPER, Leora F.; LOVE, Inessa. Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. **Journal of Corporate Finance**, v. 10, n. 5, p. 703-728, 2004. Disponível em: <<http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/11398.pdf>> Acesso em: 15 abr. 2017.

KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

LANK, Aiden G. et al. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LAPLUME, A. O.; SONPAR, K.; LITZ, R. A. Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. **Journal of management**, v. 34, n.6, p.1152- 1189, 2008. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206308324322>> Acesso em: 15 abr. 2017.

LETHBRIDGE, Eric. **Governança corporativa**. 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev809.pdf>. Acesso em: 02/03/2017.

LEWIN, K. **Field theory in social science**. Nova York: Harper & Row, 1951.

LIMA, Bianca Guaracy Carvalho da Cruz; AGUIAR, Virgínia do Socorro Motta. A GOVERNANÇA CORPORATIVA EM PME'S QUE BUSCAM A INTERNACIONALIZAÇÃO. **TEMA-Revista Eletrônica de Ciências** v. 12, n. 17, 2012. Disponível em: <<http://revistatema.facisa.edu.br/index.php/revistatema/article/viewArticle/86>> Acesso em: 15 abr. 2017.

LIMA, S. M., & BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma introdução**. Mudança organizacional: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 17-63, 2003.

LOPES, Elaine Cristina; VALENTIM, Marta Lígia Pomim; FADEL, Bárbara. Efeitos da cultura organizacional no desenvolvimento dos modelos de governança corporativa. **Revista FAMECOS**, v. 21, n. 1, p. 268, 2014. Disponível em: <<http://search.proquest.com/openview/4e019d5f2d6ce948e4af53f661097060/1?pq-origsite=gscholar&cbl=237751>> Acesso em: 15 abr. 2017.

MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v.1, n.1, jan-jun/2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n1/v1n1a14>>. Acesso em: 01/02/2017.

MACHADO, HilkaVier. Reflexões sobre concepções familiares e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.10, n.2, p.317-323, ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/pe/v10n2/v10n2a19.pdf>> Acesso em: 07 mar. 2017.

MATESCO, Karen. **A problemática da sucessão em empresas familiares e a instrumentalização da governança corporativa: um estudo de caso**. Tese de Doutorado, 2014.

MENDES-DA-SILVA, Wesley; MAGALHÃES FILHO, P. A. O. Verificando associações entre governança corporativa e governança de tecnologia de informação: uma análise empírica com indústrias brasileiras. **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 29, 2005.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Strategic safari. **A guided Tour through the Wilds of Strategic Management**, 1998.

MONTENEGRO, Ludmilla Meyer; BULGACOV, Sergio. Governança e Estratégia de Cursos de Graduação em Administração na Perspectiva da Teoria Ator-Rede. **Revista de Administração Contemporânea**, v.19, n. 2, p. 212, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/34668/governanca-e-estrategia-de-cursos-de-graduacao-em-administracao-na-perspectiva-da-teoria-ator-rede>> Acesso em: 15 mar. 2017.

NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E. **Discontinuous change: leading organizational transformation**. São Francisco: The Jossey-Bass, 1994. (Management Series, 2).

NAPOLI, Francesco. The effects of corporate governance processes of strategy change and value creation in small-or medium-sized firms: A study of family-owned firms in Italy. **International Journal of Management**, v.29, n.3, p. 232, 2012.

NOER, D.M. **Helping organizations change: coping with downsizing, mergers, reengineering, and reorganizations**. In: KRAUT, A.; KORMAN, A. *Envolving practices in human resource management: responses to a changing world of work*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

PÁDUA, A. D. **Empresa familiar**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.

PAGLIARUSSI, Marcelo Sanches; LIBERATO, Giuliana Bronzoni. Disclosure de Estratégia Em Relatórios Anuais: Uma Análise de Dimensões Culturais, de Sistema

Legal e de Governança Corporativa em Empresas de Quatro Países. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 4, p. 155-181, 2011.

PAGNUSSAT, Alcenor. **Guia do Cooperativismo de Crédito – Organização, Governança e Políticas Corporativas**. Porto Alegre, 2004.

PAPA, Adriana Cássia. **O papel do fundador na cultura de uma empresa familiar: um estudo de caso em João Monlevade-MG**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro Universitário Unihorizontes, Belo Horizonte, 2008.

PIMENTEL, Thiago. **A Governança Corporativa como Elemento Mediador na Empresa Familiar**. 2011.

PINTO, Mario Couto Soares; COUTO-DE-SOUZA, Cristina Lyra. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública-RAP**, v. 43. n. 3, 2009.

PORRAS, Jerry I.; ROBERTSON, Peter J. **Organizational development: Theory, practice, and research**. Consulting Psychologists Press, 1992.

RIBEIRO, Henrique César Melo; COSTA, Benny Kramer; FERREIRA, Manuel Portugal. Produção acadêmica dos temas estratégia e governança corporativa. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 13, n. 3, 2015.

RIBEIRO, Henrique César Melo et al. Governança corporativa: um estudo bibliométrico da produção científica das dissertações e teses brasileiras. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 15, n. 3, 2012. Disponível em: <<https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/viewFile/475/pdf>> Acesso em: 15 mar. 2017.

RIESSMAN, Catherine Kohler. **Narrative analysis**. Sage, 1993.

RIESSMAN, Catherine Kohler; QUINNEY, Lee. **Narrative in social work: A critical review**. *Qualitative Social Work*, 4.4 p. 391-412, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Organizational culture**. 2007.

ROLIM, Francisco Mozart Cavalcante. **Governança corporativa, desempenho e valor: estudo comparativo entre empresas familiares e não familiares de capital aberto do Brasil**. 2009. 173f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade de Fortaleza-UNIFOR, CMA, Fortaleza, 2009.

RONDEAU, Alain. **Transformer l'organisation comprendre les forces que façonnent l'organisation et le travail**. *Gestion*, v. 24, n. 3, 1999.

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.

SEBRAE-SP. Book de pesquisa sobre MPEs Paulistas, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 8-28jul./set.2014. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/institucional/book_pesquisas_mpespaulistas. Acesso em: 18 mar. 2017.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **The journal of finance**, v.52, n.2, p.737 - 783, 1997.

SIFFERT FILHO, Nelson. Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. **Revista do BNDES**, v. 5, n. 9, p. 123-146, 1998. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/11394>> Acesso em: 15 abr. 2017.

SILVA, J. R. Gomes da. **Comunicação e mudança em organizações brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades**. 2001. Tese (Doutorado em Administração) — Instituto de Administração e Gerência, PUC-Rio, Rio de Janeiro.

SILVEIRA, Alexandre Di Micelida. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; BARROS, Lucas Ayres Barreira de Campos. Determinantes da qualidade da governança corporativa das companhias abertas brasileiras. **READ: revista eletrônica de administração**, Porto Alegre. vol 14, n. 3 set/dez. 2008. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/20746?locale=pt_BR> Acesso em: 15 abr. 2017.

SONFIELD, Matthew C.; LUSSIER, Robert N. First, second and third generation family firms: a comparison. **Family Business Review**, v. 17, n. 3, p.189-202, Set. 2004. Disponível em: < <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-6248.2004.00013.x/full>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

SOUZA, Lucas Oberdan de; BRITO, Patrícia Fernandes; ALVARELI, Luciani Vieira Gomes. Empresa familiar e a importância do planejamento para o processo sucessório. **Janus**, v. 8, n. 13, 2014. Disponível em: <<http://www.publicacoes.fatea.br/index.php/janus/article/viewArticle/965>> Acesso em: 15 abr. 2017.

STEINHORST, Samir Eduardo.; KROETZ, César Eduardo S. Governança Corporativa. **Revista contabilidade e informação: conhecimento e aprendizagem**. vol.12 n.30. p.63-72, Jan/Jun. 2009. Ijuí. Ed. Unijuí.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalent attributes of the family firms. **Family Business Review**, v. 9, n. 2, 1996. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>> Acesso em: 15 abr. 2017.

TARIFA, Marcelo Resquetti et al. Infometria da Cultura Organizacional: Pesquisas Realizadas no Brasil Entre os Anos de 1996 e 2006. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, 2015, 13.1.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005

TIENARI, J.; TAINIO, R. The myth of flexibility in organizational change. **Scandinavian Journal of Management**, Estocolmo, v.15, n.1, p.351-384, Jan. 1999. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0956522198000219>> Acesso em: 15 dez. 2016.

TRAPP, Adriana Cristina Garcia. **A relação do conselho fiscal como componente de controle no gerenciamento de resultados contábeis. 2009. 141 f.** 2009. Tese de Doutorado. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis)–PPGCC-FEA–Universidade de São Paulo, São Paulo.

TRICE, Harrison M.; BEYER, Janice M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy of management review**, v. 9, n.4, p. 653-669, 1984.

VIEIRA, Solange Paiva; MENDES, André Gustavo Salcedo Teixeira. Governança corporativa: uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileiro. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 2, n. 3, p. 48-67, 2004. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/8177/1/RB%2022%20Governan%C3%A7a%20Corporativa_Uma%20An%C3%A1lise%20de%20sua%20Evolu%C3%A7%C3%A3o%20e%20Impactos%20no%20Mercado%20de%20Capitais%20Brasileiro_P_BD.pdf> Acesso em: 15 dez. 2016.

WEICK, K. E., & QUINN, R. E. (1999). Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, 50, 361-386. doi: 10.1146/annurev.psych.50.1.361

WEITZNER, David; PERIDIS, Theo. Corporate governance as part of the strategic process: rethinking the role of the board. **Journal of business ethics**, v.102, n.1, p. 33 - 42, 2011. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-1195-0>> Acesso em: 15 dez. 2016.

WESTPHAL, James D.; ZAJAC, Edward J. Decoupling policy from practice: The case of stock repurchase programs. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n.2, p. 202- 228, 2001.

WILLIAMSON, Oliver E. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic management journal**, p. 1087-1108, 1999.

WOOD JR., Thomaz. (Org.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAJAC, Edward J.; WESTPHAL, James D. The costs and benefits of managerial incentives and monitoring in large US corporations: When is more not better? **Strategic management journal**, v. 15, p.121-142, 1994. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250150909/full>> Acesso em: 15 dez. 2016.

APÊNDICE

De acordo com a metodologia utilizada neste trabalho, houve a utilização de um roteiro de entrevistas semiestruturado, cujas perguntas estão relacionadas a seguir.

1. Como ocorreu a decisão, na sua empresa, sobre a mudança no modelo de governança?
2. Como foi conduzida a comunicação aos funcionários durante o processo de definição e implementação no novo modelo de governança?
3. Como se deu o gerenciamento do processo de mudança organizacional?
4. Você acha que esse processo de mudança fluiu de maneira natural?
5. O que a empresa espera após a conclusão deste processo?
6. Você acredita que o modelo de governança atual está alinhado com a cultura da empresa? Em que sentido? Pode citar um exemplo?
7. Houve alguma mudança cultural na empresa após o processo de mudança? Qual? Exemplifique.
8. Descreva as características do modelo de governança atual.
9. Quais as barreiras e as lições aprendidas com o processo de mudança organizacional?
10. Há ações ainda a implementar no modelo de governança?