



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**SHEILA RAQUEL DE MORAES RÊGO LIMA**

**O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA  
EM EMPRESAS FAMILIARES: O CASO M. DIAS BRANCO S/A**

**FORTALEZA**

**2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

SHEILA RAQUEL DE MORAES RÊGO LIMA

O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM  
EMPRESAS FAMILIARES: O CASO M. DIAS BRANCO S/A

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre.

**Área de Concentração**  
Gestão Organizacional

**Orientador**  
Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral

**FORTALEZA**

**2009**

LIMA, Sheila Raquel de Moraes Rêgo

O processo de institucionalização da governança corporativa em empresas familiares: o caso M. Dias Branco S/A

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Ceará. Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade.

1. Teoria Institucional. 2. Institucionalização. 3. Governança Corporativa. 4. Empresas Familiares

SHEILA RAQUEL DE MORAES RÊGO LIMA

O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM  
EMPRESAS FAMILIARES: O CASO M. DIAS BRANCO S/A

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria da Universidade Federal do Ceará - UFC, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre, na área de concentração Gestão Organizacional.

Aprovação em: 24 /08 /2009

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Prof. Dra. Sandra Maria Santos  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Prof. Dra. Ana Sílvia Rocha Ipiranga  
Universidade Estadual do Ceará – UECE

Aos meus pais, Helilton e Cristina,  
e, a meu marido, Odilardo, pessoas  
honradas e nobres que me  
permitiram estar aqui, e sempre me  
apoiaram, com amor e carinho.

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, que me deu vida e inteligência.

À Fernanda, minha filhinha, que está por vir e que com certeza trará muitas bênçãos e doçura para minha vida.

Ao meu amado marido e Professor, Dr. Odilardo, cujas orientações e dedicação foram fundamentais na realização deste trabalho, pelo incentivo e sugestões.

Ao Rodrigo, meu sobrinho, que me trouxe luz e força para continuar a caminhada em busca de meus objetivos.

Aos meus pais, Helilton e Cristina, que me ensinaram a não temer desafios, a superar obstáculos com humildade. Agradeço também por participar em todas as outras atividades de minha vida.

Aos meus irmãos, Helilton Filho e Lana Lima, que sempre estiveram e sempre estarão presentes.

Ao meu orientador, Professor Dr. Augusto Cabral, a quem registro minha imensa admiração, respeito pelo compromisso com a educação, com seus alunos, pelo incentivo, pelos ensinamentos, estímulo e condução.

Às Professoras Dra. Sandra Santos e Dra. Ana Sílvia, pelo carinho e gentileza de aceitar o convite para participar da Banca Examinadora. Aos professores, que tive a honra e o prazer de conhecer durante as disciplinas cursadas, pelo tempo e pelas valiosas sugestões ao trabalho. E aos demais, que de alguma forma, contribuíram para minha realização.

## RESUMO

A governança corporativa está no foco das discussões sobre as grandes crises empresariais, observadas em todas as regiões do mundo e nos mais diversos setores da economia. Sua ascensão, no contexto empresarial e acadêmico, em certa medida, advém do fato que, em relação, apenas, aos últimos vinte anos, o mundo dos negócios foi agitado por crises que abalaram ou fizeram desaparecer organizações empresariais de grande importância. Na adoção da governança corporativa, a formalização e a sistematização das práticas, em alinhamento com a estratégia organizacional, tornam-se, portanto, de grande relevância para a sustentabilidade do negócio. Tendo em vista este contexto, o objetivo do trabalho é investigar o processo de institucionalização da governança corporativa no grupo familiar M. Dias Branco S/A, tendo como parâmetro a visão de Tolbert e Zucker (1999) que apresenta o referido processo composto por três fases: a habituação, objetificação e sedimentação. Para cada uma das fases, foram elencados fatores representativos que as retratam. Portanto, o referencial teórico desenvolvido subdivide-se em duas partes, a Teoria Institucional e a Governança Corporativa e Empresas Familiares. Quanto à natureza dos dados e abordagem do problema, a pesquisa configura-se como qualitativa. Quanto aos fins, como exploratória e descritiva e, quanto aos meios, como bibliográfica, documental e de campo, tendo sido realizada por meio de um estudo de caso. A coleta de dados compreendeu dados secundários e primários. No primeiro, obtiveram-se informações sobre o grupo pesquisado em internet e relatórios. No segundo, foram aplicados questionários e realizadas entrevistas. A análise e interpretação dos dados indicam que o processo de profissionalização da gestão e sistematização das práticas de governança corporativa no grupo M. Dias Branco S/A ainda estão em uma fase de transição, à medida que a empresa, tipicamente familiar, avança na consolidação das ações reativas à abertura do seu capital.

**Palavras-chave:** Teoria institucional, institucionalização, governança corporativa, empresas familiares



## ABSTRACT

Governance has been the focus of discussions about the great company crises observed in various sectors of economy throughout the world. In relation to the past twenty years only, the business world has been agitated by crises that have shaken and made organizations of great importance disappear. The aim of this work is to analyze the process of corporate governance in the family-owned business M. Dias Branco S/A, and its relation to the internal controlling systems. The theoretical reference used in this work has been subdivided into two parts: the Corporate Governance and Agencying, and the Internal Controlling Systems. According to its ends, the research can be defined as exploratory and descriptive, and, as to its means, it can be considered bibliographic and field research, developed through a case study. Concerning the nature of the data, the research is configured as qualitative. The data collecting encompassed secondary and primary data. For the first, information about the researched group was gathered from the Internet and reports. For the latter, an interview was conducted with one of the managers of the group involved in the process of adopting Corporate Governance practices as well as Internal Controlling Systems. The analysis and interpretation of the information gathered in the M. Dias Branco S/A Group indicate that the professionalizing and updating process of corporate governance practices is still in a transitional phase, moving from a family business to an open-capital company.

**Key words:** Institutional theory, institutionalisation, corporate governance, family business

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Etapas de formação de um campo organizacional.....	34
Figura 2 – Tipos e modelos de isomorfismo nas organizações.....	37
Figura 3 – Institucionalismo segundo a ênfase dos modelos institucionais.....	40
Figura 4 – Processos inerentes à institucionalização .....	44
Figura 5 – Modelo de Três Círculos .....	54
Figura 6 – Governança Corporativa e o Conselho de Administração.....	69
Figura 7 – Separação entre Propriedade e Gestão.....	72
Figura 8 – Agenciamento .....	74
Figura 9 – Estrutura Societária.....	120
Figura 10 – Composição acionária.....	121
Figura 11 – Processo de implantação das práticas de governança corporativa no M. Dias Branco S/A.....	154

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Comparação entre definições de empresas familiares .....	53
Quadro 2 – Vantagens e inconvenientes dos funcionários familiares.....	61
Quadro 3 – Ocorrência de conflitos entre principal x agente.....	75
Quadro 4 – Síntese dos temas e sub-temas do questionário com o total de perguntas .....	110
Quadro 5 – Categorias-chave no processo de institucionalização .....	114
Quadro 6 – Identificação dos objetivos específicos na subseção 5.3.....	116
Quadro 7 – Conselho de Administração .....	130
Quadro 8 – Diretoria Estatutária .....	134
Quadro 9 – Diretoria Executiva .....	134
Quadro 10 – Práticas de governança relativas à propriedade .....	136
Quadro 11 – Práticas de governança relativas ao conselho de administração .....	137
Quadro 12 – Práticas de governança relativas à gestão .....	139
Quadro 13 – Práticas de governança relativas à auditoria independente.....	140
Quadro 14 – Práticas de governança relativas ao conselho fiscal.....	140
Quadro 15 – Práticas de governança relativas à conduta e conflito de interesse.....	141
Quadro 16 – Fatores motivadores identificados na fase inicial do processo de institucionalização.....	159
Quadro 17 – Fatores motivadores identificados na fase intermediária do processo de institucionalização.....	160
Quadro 18 – Fatores motivadores identificados na fase final do processo de institucionalização.....	160

**LISTA DE APÊNDICES**

Apêndice A – Protocolo de pesquisa .....	186
Apêndice B – Roteiro básico para entrevista .....	190
Apêndice C – Questionário da pesquisa .....	192

**LISTA DE SIGLAS**

ABRASCA - Associação Brasileira das Companhias Abertas  
ADR – *American Depositary Receipt*  
ANBID - Associação Nacional dos Bancos de Investimento  
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo  
BVRJ – Bolsa de Valores do Rio de Janeiro  
CA - Conselho de Administração  
CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica  
CalPERS - *California Public Employees' Retirement System*  
CAM - Câmara de Arbitragem do Mercado  
CAPEF - Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Nordeste do Brasil  
CEO - *Chief Executive Officer*  
CII - *Council of Institutional Investors*  
CMN - Conselho Monetário Nacional  
CPA - Centro de Pesquisas e Análises  
CVM - Comissão de Valores Mobiliários  
DE - Diretoria Executiva  
DF - Demonstrações Financeiras  
DFC - Demonstração do Fluxo de Caixa  
DVA - Demonstração do Valor Adicionado  
EASD - *European Association of Securities Dealers*  
ERM - *Enterprise Risk Management*  
FISDB - Francisco Ivens de Sá Dias Branco  
GC - Governança Corporativa  
GME - Gorduras e Margarinas Especiais  
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa  
IBRI - Instituto Brasileiro de Relações com Investidores  
ICGN- *International Corporate Governance Network*  
IGC - Índice de Governança Corporativa  
IOD - *Instituto of Directors*

IPO - *Initial public offering*

ISO - *International Organization for Standardization*

IT - *Governance Institute*

ITIL - *IT Infrastructure Library*

OECD - *Organization for Economic Cooperation and Development*

PCAOB - *Public Company Accounting Oversight Board*

PDG - *President Directeur Générale*

M3C - *Modelo de Três Círculos*

NACD - *National Association of Corporate Directors*

NASDAQ - *North American Securities Dealers Automated Quotation System*

NBC T - *Normas Brasileiras de Contabilidade Técnica*

RI - *Relações com Investidores*

SA - *Sociedade Anônima*

SEC - *Security Exchange Commission*

SOX - *Sarbanes-Oxley*

U.S. GAAP - *Generally Accepted Accounting Principles in the United States*

TI - *Tecnologia de Informação*

## SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES .....	9
LISTA DE QUADROS.....	10
LISTA DE APÊNDICES .....	11
LISTA DE SIGLAS .....	12
1 INTRODUÇÃO .....	17
2 TEORIA INSTITUCIONAL .....	22
2.1 Evolução histórica da teoria institucional .....	23
2.2 Ambiente organizacional .....	30
2.3 Campo organizacional.....	32
2.4 Isomorfismo institucional: em busca da legitimidade.....	35
2.5 Legitimidade institucional.....	38
2.6 Processo de institucionalização sob a ótica de Tolbert e Zucker.....	41
3 GOVERNANÇA CORPORATIVA E EMPRESAS FAMILIARES .....	51
3.1 Empresas familiares .....	52
3.1.1 Definição .....	52
3.1.2 Modelo de três círculos .....	54
3.1.3 Ciclo de vida e evolução .....	55
3.1.4 Profissionalização .....	58
3.1.5 Processo sucessório .....	62
3.2 Governança corporativa: fundamentos básicos.....	64
3.3 Teoria da agência .....	72
3.4 Modelos de governança corporativa .....	77
3.4.1 Governança corporativa nos Estados Unidos.....	79
3.4.2 Governança corporativa no Reino Unido.....	80
3.4.3 Governança corporativa na Alemanha .....	81
3.4.4 Governança corporativa no Japão .....	82

3.4.5 Governança corporativa na França.....	85
3.5 Governança corporativa no Brasil.....	86
3.6 Governança corporativa em empresas familiares .....	92
4 METODOLOGIA .....	96
4.1 Classificação da pesquisa.....	97
4.2 O estudo de caso como estratégia de pesquisa.....	99
4.2.1 O método e os componentes do projeto de estudo de caso .....	101
4.2.1.1 A questão da pesquisa .....	102
4.2.1.2 Proposições de estudo .....	102
4.2.1.3 Unidades de análise.....	103
4.2.1.4 A lógica que une os dados às proposições .....	104
4.2.1.5 Critérios de interpretação das constatações.....	105
4.3 Coleta de dados .....	106
4.4 Tratamento dos dados .....	112
4.5 Delimitação do estudo.....	115
5 INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO	
GRUPO M. DIAS BRANCO S/A .....	117
5.1 História e descrição do grupo M. Dias Branco S/A.....	117
5.2 Governança Corporativa no grupo M. Dias Branco S/A .....	122
5.2.1 Estratégia de governança corporativa .....	123
5.2.1.1 Conselho fiscal .....	132
5.2.1.2 Diretoria estatutária.....	133
5.2.1.3 Diretoria Executiva .....	134
5.2.1.4 Adequação às melhores práticas .....	135
5.3 O ciclo de vida do grupo M. Dias Branco S/A .....	141
5.4 Processo de institucionalização da governança corporativa no grupo M. Dias Branco S/A.....	147
5.4.1 Fase inicial do processo de institucionalização.....	149
5.4.2 Fase intermediária do processo de institucionalização .....	152
5.4.3 Fase final do processo de institucionalização .....	156



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	165
REFERÊNCIAS .....	171
APÊNDICES.....	185

## 1. INTRODUÇÃO

Os objetivos das organizações geralmente são estabelecidos por meio de um complexo jogo de poder e interesses entre os diversos grupos e indivíduos, que atuam dentro e fora da organização, com diferentes referências de valores, em uma determinada sociedade. Nas empresas modernas, este jogo ocorre principalmente no ambiente interno das empresas entre os *stakeholders* (ETZIONI, 1964), que, como definem Kaplan *et al.* (1997, p. 502), são os “indivíduos, grupos de indivíduos ou instituições que definem o sucesso das organizações ou afetam a capacidade que a organização tem em atingir seus objetivos”.

As grandes organizações de origem familiar têm procurado o caminho da profissionalização da gestão, com o propósito de administrar o jogo de interesse dos *stakeholders*. Neste contexto, observou-se um movimento de adesão às práticas de Governança Corporativa (GC) de muitas organizações contemporâneas de uma forma geral, inclusive no Brasil.

O objetivo principal da governança é garantir que os interesses dos gerentes e executivos de alto nível estejam alinhados com os interesses dos acionistas. No Brasil, foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2004) para estudar os princípios básicos da boa governança corporativa (a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa) com o propósito de desenvolver um modelo adequado para as empresas nacionais.

A compreensão do processo de institucionalização da Governança Corporativa é um dos objetivos deste trabalho. Segundo Ventura (2005b), para que algo seja institucionalizado, faz-se necessário que sejam realizadas algumas ações sistemáticas, justificadas em termos do bem comum e legitimadas pelos arranjos estruturais. Assim, é necessário investigar na construção do fenômeno da Governança Corporativa, como ele está sendo construído e operacionalizado nas organizações brasileiras, em função de seus interesses específicos.

As teorias sobre governança corporativa remetem sua origem à separação entre a propriedade e gestão, fundamentada na teoria da burocracia (WEBER, 2002); e na teoria da agência (JENSEN; MECKLING, 1976), que procura analisar os principais fatores de riscos aos objetivos organizacionais. A crise entre propriedade e gestão, estudada pela teoria da

agência, evidenciou a necessidade e as razões que motivaram o desenvolvimento de modelos de governança.

Os modelos de governança corporativa utilizados pelas organizações dependem do ambiente em que elas se encontram, pois o Estado, por meio da fixação dos instrumentos legais e financeiros, acaba determinando a configuração do mercado de capitais local e estabelecendo o grau de proteção dos investidores. Dessa forma, os países apresentam particularidades, que estabelecem as diferenças entre os diversos modelos (MARINELLI, 2005). Segundo Silveira (2002), a base dos sistemas de governança são os modelos anglo-saxão, representado pelos Estados Unidos e Reino Unido, o nipo-germânico, cuja representação se faz pelo Japão e pela Alemanha, e o modelo baseado na propriedade familiar prevalecente no restante do mundo, inclusive no Brasil.

As empresas de propriedade familiar possuem grande importância na economia de muitos países. Dessa maneira, um sistema de gestão que funciona bem, ajuda a construir a confiança no seio da família. A profissionalização da gestão por meio da governança tem um papel fundamental, quando a empresa familiar cresce e torna-se cada vez mais complexa. Para as empresas familiares, buscar o conforto pessoal e abrir mão da transparência pode ser prejudicial ao planejamento estratégico do seu crescimento. A dificuldade em lidar com a sucessão familiar e o desentendimento entre os proprietários, podem ser catastróficos para este tipo de organização.

A diferença entre uma empresa familiar que sucumbe às suas deficiências e uma que explora seus pontos fortes pode estar na qualidade de sua gestão. Por esse motivo, as empresas familiares têm tido um interesse especial em profissionalizar a gestão do negócio, utilizando para isso os fundamentos da governança corporativa. Essa é a maneira mais apropriada para definir os papéis e responsabilidades dos proprietários e da diretoria executiva, em um negócio que começou familiar, mas precisa abrir seu capital para continuar a crescer.

Utilizando a linha da sociologia compreensiva de Max Weber, este trabalho busca a compreensão da institucionalização da Governança Corporativa, e não uma explicação causal para o fenômeno. Por um lado, é necessário compreender o que faz com que a Governança

Corporativa se institucionalize. Por outro, é preciso verificar como um conjunto de organizações operacionaliza esse processo.

Neste contexto, essa pesquisa procura compreender não só como se processa em um campo organizacional a institucionalização dessas práticas, mas também compreendê-las como parte da construção social da realidade. Como ressaltam Berger e Luckmann (2001), quando se diz que um segmento da vida humana foi institucionalizado, equivale a dizer que foi submetido ao controle social. A partir desta visão, essa pesquisa pretende responder a seguinte questão: **De que modo às práticas de governança corporativa são institucionalizadas em uma empresa familiar?**

A resposta a essa pergunta, passa pela compreensão da dinâmica de implementação da governança corporativa no estudo de caso do Grupo M. Dias Branco S/A. A investigação e análise desse fenômeno, esta fundamentada principalmente na teoria institucional, que busca explicar não apenas por que as instituições surgem, tornam-se estáveis ou são transformadas, mas também o isomorfismo estrutural e cultural que ocorre entre elas. Portanto, a fundamentação teórica dessa pesquisa, não pode prescindir de uma síntese das principais correntes teóricas da institucionalização e da governança corporativa. Além disso, os fundamentos da gestão de empresas familiares, também são importantes, pois evidenciam as características específicas do Grupo estudado.

Assim, o estudo de caso descreve e analisa o grupo M. Dias Branco S/A, que nasceu como uma empresa familiar e construiu ao longo da sua história um sistema de gestão voltado para profissionalização. Nesse contexto, a pesquisa procura identificar as motivações do Grupo para iniciar a adoção das práticas de governança corporativa; compreender sua estratégia, além de destacar as mudanças estruturais, ocorridas ao longo desse processo.

Metodologicamente, quanto à natureza dos dados e abordagem do problema, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa. Busca-se a compreensão das questões enfocadas em um contexto específico. Quanto aos fins, a pesquisa se classifica como exploratória e descritiva, e, quanto aos meios, como bibliográfica e de campo (VERGARA, 2007), realizada por meio de um estudo de caso. A análise dos dados coletados se propõe a entender e abordar o fenômeno, descrevendo e estabelecendo relações entre as variáveis que o

compõem (VIEIRA; ZOUAIN, 2004). O fato de ser um estudo de caso implica em obter um conhecimento amplo e detalhado de uma realidade em foco.

O trabalho está estruturado em seis seções, sendo a primeira esta Introdução, que apresenta e delimita o tema abordado, inserindo o estudo da governança corporativa do ponto de vista de sua evolução e crescente utilização. Em seguida, é feita a apresentação da questão de pesquisa, dos pressupostos e dos objetivos. Apresenta-se, ainda, sua classificação metodológica.

Na segunda seção, a Abordagem Institucional, são desenvolvidos os principais aspectos referentes às origens, aos fundamentos e às correntes da teoria institucional. Aborda-se, também, o processo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999), utilizado como parâmetro neste estudo.

Na terceira seção, Governança Corporativa e Empresas Familiares, inicia-se delineando as fronteiras das Empresas Familiares, e, assim, identificando os diferentes agentes sociais que nelas intervêm, bem como os diversos papéis que cada um deles pode desempenhar. Contudo, é preciso analisar o dinamismo do sistema e o processo sucessório. Já o tema Governança Corporativa é desenvolvido a partir das múltiplas e crescentes implicações da necessidade de se separar propriedade e gestão. São apresentadas as principais estruturas de governança corporativa existentes no Brasil e no mundo. Em seguida, a questão do agenciamento originada desta separação é analisada, ressaltando-se ser este um dos principais riscos à governança. Ainda nesta seção, são enumerados os elementos necessários a uma governança e evidenciados os motivos, pelos quais as empresas familiares buscam profissionalizar a gestão visando, principalmente, à institucionalização e ao sucesso do seu negócio.

Na quarta seção, é abordada a Metodologia, detalhando a categorização da pesquisa quanto aos meios, aos fins e sua natureza. Adicionalmente, são apresentados os instrumentos de coleta de dados, os sujeitos da pesquisa, e, ainda, as técnicas de análise utilizadas para obtenção dos resultados.

Na quinta seção, estudo de caso, o grupo familiar M. Dias Branco S/A - a partir da discussão dos antecedentes e evolução da adoção às práticas de Governança Corporativa -

apresenta e descreve os dados obtidos com vistas à análise do processo de institucionalização da Governança Corporativa à luz do referencial teórico levantado e do modelo analítico proposto. Ressalta, também, as fases de desenvolvimento e revela a liderança envolvida nesse processo.

A sexta seção, Considerações finais, é feito um breve resumo das questões levantadas sobre o tema e um traçado das propostas, confrontando os achados da investigação com os objetivos inicialmente expostos.

## 2. TEORIA INSTITUCIONAL

A fundamentação teórica deve proporcionar a solidez necessária ao desenvolvimento do argumento da pesquisa. Assim, nesta seção é apresentada uma síntese da evolução histórica da teoria que sustenta a dissertação, explorando, dentre outros elementos, o modelo de institucionalização que serve de parâmetro para o presente trabalho.

Na primeira parte, apresenta-se um resgate teórico sobre a Teoria Institucional no estudo das organizações, desenvolvido a partir da revisão das bases históricas da teoria e dos textos clássicos que põem em cheque ou fundamentam o rompimento com o “velho” institucionalismo para dar lugar a uma abordagem com maior poder explicativo, denominada neoinstitucionalismo.

Na segunda parte, é apresentado o conceito de Ambiente Organizacional, que ao longo dos estudos das organizações sofre profundas mudanças, e, assume, finalmente, posição de destaque quando é reconceitualizado pelo neoinstitucionalismo. A importância desse conceito se deve a introdução das variáveis legitimidade e isomorfismo nas relações entre organizações e ambiente. Com essa nova configuração, surge o debate sobre as concepções de ambiente técnico e institucional.

A terceira parte desta seção trata do conceito seminal da teoria institucional: a noção de Campo Organizacional. O campo organizacional pode explicar e até justificar processos longos e de amplo espectro, pois, envolvem a sobrevivência organizacional.

Na quarta parte, aprofunda-se o conceito de Isomorfismo Institucional à medida que este, sob a ênfase sociológica da abordagem institucional, torna-se centro das atenções da relação entre as organizações e o ambiente. Portanto, variável vital para a sobrevivência organizacional.

Na quinta parte, a partir da idéia básica de que a institucionalização limita a racionalidade da organização, a Legitimidade Institucional torna-se elemento central no modelo institucional de explicação da realidade organizacional. Com isso, busca-se demarcar o alcance da teoria institucional para o presente estudo.

Na sexta parte, continuando a construção do argumento, enfatiza-se a institucionalização como um processo e como uma construção social da realidade, argumento que alicerça a dissertação. Também são trazidas evidências acerca da análise das etapas do processo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1999).

## **2.1 Evolução histórica da Teoria Institucional**

As primeiras teorias organizacionais tratavam as organizações como sistemas fechados, isolados e independentes do macro contexto. Logo, tendiam a desconsiderar a relação ambiente-organização. No entanto, por volta da década de 1950, as organizações passaram a ser consideradas como sistemas abertos, sujeitos à influência do ambiente e potencialmente capazes de influenciá-lo. Somente, a partir de então, constatada a complexidade que caracteriza o contexto organizacional, o ambiente passou a ganhar destaque nos estudos organizacionais (WAGNER III; HOLLENBECK, 2002).

Apesar do avanço, a relação ambiente-organização que passou a integrar a maior parte dos estudos organizacionais, tais como os desenvolvidos no âmbito da Teoria Geral dos Sistemas, da Contingência Estrutural e da Ecologia Populacional, o foco, em geral, eram os fatores racionais, técnicos e econômicos, com pouca ou nenhuma consideração aos fatores subjetivos, sociais e culturais, como significativos no funcionamento das organizações (HOLANDA, 2003).

O estudo dos ambientes organizacionais é considerado a base para uma análise institucional. Com esta visão, passou a ser possível identificar as fronteiras ambientais, onde ocorrem as trocas de recursos críticos para uma dada organização e as populações organizacionais que restringem a atenção entre tipos similares de organização. Para a Teoria dos Sistemas, por exemplo, a sobrevivência das organizações depende das trocas que ocorrem nas fronteiras, bem como da capacidade de adaptação em relação ao ambiente.

Contudo, foi a partir da Teoria Institucional que se tornou possível introduzir, no contexto dos estudos organizacionais, uma visão subjetiva, na qual é salientada a construção social da realidade organizacional. Como ressaltam Machado-da-Silva e Gonçalves (1999, p. 220), ela é o resultado



[...] da convergência de influências de corpos teóricos originários da ciência política, da sociologia e da economia, que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões, de comportamento, de normas de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações.

Segundo Jepperson (1991), o termo instituição representa uma ordem ou classe social que se atém a certo estado ou propriedade; institucionalização denota o processo de se ater, e por isso mesmo, ordem ou classe se refere a uma seqüência de interações padronizadas. Assim, instituições são aquelas categorias sociais que, quando cronologicamente reproduzidas, garantem a sua sobrevivência em relação a um processo social qualquer.

Prates (2000, p. 91) aprofunda a definição do termo instituição quando afirma serem “valores e normas sociais estáveis que impõe restrições a alternativas de ação ou estabelecem “*scripts*” a rotinas comportamentais adequadas a contextos específicos de interação social”. Para Berger e Luckmann (2001), trata-se de um conjunto de regras e práticas que definem um comportamento de um grupo específico numa situação específica. Essas práticas e regras seriam revestidas de significados e esquemas de interpretação que as legitimam.

Berger e Luckmann (2001) acrescentam que para a teoria institucional as regras institucionalizadas se distinguem claramente de comportamentos sociais prevalentes, por serem classificações construídas na sociedade através de reciprocidade de tipificações e interpretações. De outra forma, institucionalização é o processo que faz com que os processos sociais, as obrigações e atualidades passem a ter *status* no pensamento e na ação social.

Para Selznick (1971), um dos pioneiros nesta área, instituição é definida como um produto de um processo natural de equilíbrios das pressões sociais, as quais elas tentam se adaptar. Ele alerta que esse é um fenômeno criado pelo idealismo de um grupo, em que os interesses interagem e podem não ser declarados explicitamente, já que algumas necessidades estão implícitas na sociedade. Na verdade, estas são supridas pela instituição ou por ações. “Instituição é a transformação de um ordenamento técnico de blocos de construção em um organismo social” (SELZNICK, 1971, p.120). Essa definição de Selznick, apresentada em 1957 com a publicação de “*Leadership in Administration*”, lembra a necessidade de que ao estudar instituições, sejam resgatadas sua construção histórica e as influências do meio social.

Nessa perspectiva, a Teoria Institucional contribui para os estudos organizacionais quando segue uma perspectiva sociológica, ou seja, passa a fazer referência a variáveis como valores compartilhados, busca de legitimidade e isomorfismo, na análise sobre as relações entre organizações, e entre organizações e o ambiente.

Fachin e Mendonça (2003, p. 29) definem a perspectiva institucional como “uma abordagem simbólico-interpretativa da realidade organizacional, apresentando uma posição epistemológica predominantemente subjetivista, em que é salientada a construção social da realidade organizacional”. Conforme Hodgson (1998, p. 168),

O núcleo de idéias do institucionalismo refere-se às instituições, hábitos, regras e sua evolução. Porém, o institucionalismo não objetiva construir um modelo geral simplificado com base em suas idéias. Pelo contrário, tais idéias favorecem um forte ímpeto em direção a abordagens de análise específicas e historicamente localizadas.

A Teoria Institucional, portanto, constitui uma maneira singular de se observar as organizações, baseando-se em variáveis distintas: processos organizacionais, formas de atuação, poder institucional, tanto interna quanto externamente.

Segundo Scott (1995), a origem do que se chama hoje de institucionalismo remonta a conceitos formulados em fins das últimas décadas do século XIX, em decorrência de algumas formulações teóricas surgidas em meio aos debates empreendidos na Alemanha, sobre o método científico. As buscas eram por respostas sobre a maneira como as escolhas sociais são modeladas, mediadas e canalizadas pelos arranjos institucionais.

Assim, nas contribuições teóricas ou empíricas da perspectiva institucional podem ser identificadas as sementes conceituais dos precursores institucionalistas, como, por exemplo, os economistas Thorstein Veblen, John Commons e Westley Mitchel, e, claro, sociólogos como Émile Durkheim e Max Weber, que estabeleceram as bases da teoria institucional. As marcas de tais contribuições podem ser vistas nos institucionalistas contemporâneos, em manifestações como a ênfase na mudança e na valorização da investigação empírica (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

A perspectiva institucional desenvolveu-se em três orientações distintas, a econômica, a política e a sociológica, ancoradas em conceitos como institucionalização, normas, mitos e legitimidade.

Na economia, o principal objetivo da abordagem institucional consiste em deslocar o foco analítico do indivíduo para evidenciar as instituições. Nesse sentido, são evidenciados aspectos como as empresas, os mercados e as relações contratuais. Para Carvalho, Vieira e Lopes (1999), essa mudança de foco, inserção do processo econômico na construção social, cuja manipulação é representada pelas forças históricas e culturais, constitui uma das características fundamentais desta nova orientação.

A origem da teoria institucional nessa vertente surge com a publicação do artigo “Por que a economia não é uma ciência evolutiva?”, de Thorstein Veblen, em 1989. Apesar do pioneirismo de Veblen, a base intelectual sobre a qual o institucionalismo econômico floresceu nas primeiras décadas do século XX é formada, também, por Commons e Mitchell.

Deste modo, como explicam Carvalho, Vieira, Lopes (1999, p. 3), “o institucionalismo surge como o instrumento de estudo dos processos dinâmicos e da evolução cultural, negando-se a ser uma teoria econômica da eficiência estática e do equilíbrio de mercado”. Além de Veblen, com suas críticas aos pressupostos metodológicos da economia clássica, seus seguidores também negligenciaram a natureza e a função de instituições políticas e econômicas em níveis mais amplos (SCOTT, 1995), devido, essencialmente, à excessiva atenção ao empirismo com foco em problemas práticos específicos.

Inicialmente, nas décadas de 1940 e 1950, a teoria institucional teve como foco o comportamento individual centrado nos atributos informais de poder, as atitudes e o comportamento político; ou seja, há um deslocamento do foco teórico das estruturas e das normas para os comportamentos dos indivíduos, cuja ênfase está nas dimensões subjetivas do comportamento organizacional. Essa orientação foi responsabilizada por parte da perda de importância de perspectiva institucional (SCOTT, 1995).

No entanto, é na década de 1970 que ocorre uma retomada do interesse pelas instituições que participam da vida política, como, por exemplo, o poder legislativo, as políticas estatais, o governo local ou as elites políticas, conforme afirmam March e Olsen

(1993). Para esses autores, as teorias contemporâneas da política têm uma orientação instrumentalista na qual o fundamental está na alocação de recursos, na supremacia dos interesses e na obtenção de resultados.

Nessa década (1970), ressurgiu a análise institucional na economia, o neoinstitucionalismo, com os trabalhos de Williamson e de North. Segundo Carvalho, Vieira, Lopes (1999), Williamson, principal expoente da nova corrente, resgata o conceito de “custos de transação”. Para o ramo econômico do novo institucionalismo, as transações ou a gestão das relações contratuais é a principal unidade de análise, sendo responsáveis pela definição dos mercados, das hierarquias e das formas híbridas das organizações. Scott (1995) sugere que a teoria econômica neo-institucional se interessa pelos sistemas normativos e de gestão que se criam para regular e gerir os intercâmbios econômicos.

Carvalho, Vieira, Lopes (1999), finalmente, sugerem que a predominância de categorias micro-analíticas de análise, como preço e custo, acabam em última análise, conseguindo vincular o escopo teórico do novo institucionalismo ao pensamento neoclássico.

Em relação à orientação política, a teoria institucional, em seus primórdios, estreita sua relação com o direito constitucional e a filosofia moral, concentrando atenção nos aspectos legais e na ordenação administrativa das estruturas de gestão (SCOTT, 1995).

Orientações políticas mais recentes tentam resgatar o papel das instituições, ao mesmo tempo em que trabalham com questões ligadas aos símbolos, rituais e à cerimônia no universo político (MEYER; ROWAN, 1977; CARVALHO; GONÇALVES; ALCÂNTARA, 2003). Tais elementos trazem coerência interpretativa à vida política da sociedade contemporânea, além de cumprirem um papel configurador de um mundo potencialmente disforme e permanentemente afetado pela turbulência social e política (MEYER; ROWAN, 1983; MARCH; OLSEN, 1993).

Nessa perspectiva institucionalista, é evidente a importância da dimensão cultural, através da valorização do campo simbólico na cena política e do desenvolvimento da idéia de certa autonomia das instituições políticas.

O terceiro ramo, cujos enunciados e fundamentos teóricos institucionalistas se alicerçam neste presente trabalho, é a orientação sociológica da perspectiva institucional. Ao contrapor o enfoque sociológico do institucionalismo com o enfoque econômico e o político, Scott (1995) afirma que o primeiro destinou atenção mais constante para as instituições - seja implícita ou explicitamente em obras de autores como Marx, Durkheim, Weber, e, mais recentemente, sob o prisma do Novo Institucionalismo, de Berger, Luckmann, Meyer, Rowan, Zucker - dos que os dois últimos.

A teoria institucional, dentro de sua dimensão sociológica, possui pelo menos quatro correntes principais para a análise do conceito de instituição, segundo Prates (2000):

- A mais convencional vem de Durkheim (2002), que define instituição como valores internalizados que causam predisposições comportamentais adequadas ao ambiente da interação social;
- No modelo interacionista simbólico, as instituições são valores e normas que enquadram as inter-relações entre os grupos;
- Na tradição fenomenológica, assume-se a instituição social como “*taken for granted*” no âmbito da vida cotidiana dos atores sociais. Garfinkel (1991 apud QUINELLO, 2007) reabre a discussão sobre os problemas dos sistemas simbólicos e explora a interação entre a natureza do conhecimento prático e dos papéis de cognição, ou seja, a ordem social advém das atividades práticas das interações do dia-a-dia;
- Na “escolha racional”, sua fundamentação recorre à escola da economia neoclássica, em que as instituições são sistemas de normas que reduzem os custos de transação interpessoal.

Somente no final da década de 1970 é que surgiu a nova versão do institucionalismo sociológico, principalmente com a publicação dos trabalhos de Meyer (1977) e de Meyer e Rowan (1977), apoiados no conceito desenvolvido por Berger e Luckmann (2001).

Tanto o “velho” como o “novo” institucionalismo reagiram contra os modelos de organização baseados em concepções racionalistas e destacaram as relações entre a organização e seu ambiente, além de valorizarem o papel da cultura na formação das organizações. Certamente, o ponto de divergência mais importante entre as duas proposições

é o foco político e a luta de interesses dentro e entre as organizações que vem ganhando espaço na análise.

Nesse sentido, o trabalho de Meyer e Rowan (1983) representa um esforço na tentativa de compreender as implicações do uso da estrutura formal para finalidades simbólicas, e não somente para finalidades racionais, como se acreditava. Na análise de Tolbert e Zucker (1999), a adoção da estrutura formal para Meyer e Rowan (1983) visa aumentar a legitimidade e as perspectivas de sobrevivência, independentemente da existência de problemas específicos e imediatos de coordenação e controle na organização.

Outra implicação da análise de Meyer e Rowan (1983) é que a avaliação social das organizações pode estar na observação das estruturas formais e não em seu desempenho, ou na sua eficiência produtiva, como também se acreditava. A última implicação originada desse trabalho, ainda na visão de Tolbert e Zucker (1999), é que na maior parte das vezes, a relação entre as atividades rotineiras dos membros da organização e das estruturas formais é negligenciada, ou seja, nada funciona tão bem quanto o esperado, quanto o planejado. Dessa maneira, Meyer e Rowan (1983) desvinculam a estrutura formal da ação.

Conforme Fonseca (2003), o novo institucionalismo pode ser entendido, em uma análise sociológica, como uma tentativa de continuação do “antigo” institucionalismo. Contudo, com referência a essa abordagem sociológica utilizada para estudos organizacionais, a autora destaca algumas divergências entre as duas vertentes da teoria (FONSECA, 2003). No que tange à orientação política, os adeptos do “antigo” institucionalismo enfatizam o conflito de interesses na formulação da ação organizacional, cuja consideração quase que inexistente no chamado novo institucionalismo. Além disso, a base do pensamento do novo institucionalismo considera os princípios da teoria da ação prática, originária da etnometodologia e da revolução cognitiva da psicologia, já o “antigo” institucionalismo reflete a teoria da ação parsoniana e a abordagem freudiana do ego (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Entretanto, apesar das divergências, o velho e novo institucionalismo convergem no que diz respeito à importância que atribuem “à relação organização e o ambiente, ambos entendidos como entidades culturais, e o caráter limitativo que atribuem às abordagens racionais instrumentais” (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003, p. 179)

Scott (1987) sugere que a Teoria Institucional está na adolescência e observa a tendência a um desenvolvimento de convergências entre as abordagens do velho e do novo institucionalismo, o que caracterizaria o neoinstitucionalismo.

## **2.2 Ambiente Organizacional**

O conceito de ambiente ao longo da evolução do estudo das organizações sofreu profundas e importantes mudanças; bem como, os estudos sobre o ambiente e as relações organização-ambiente que desenvolveram perspectivas variadas, por vezes divergentes (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Como argumenta Scott (1991a), a reconceitualização do ambiente organizacional, compreendido como peça-chave para a análise das organizações, é a grande contribuição da Teoria Institucional, ao introduzir as noções de legitimidade e isomorfismo como variáveis nas relações entre organizações e o ambiente.

Na visão de Fonseca (2003), em relação à conceitualização do ambiente, enquanto o “velho” institucionalismo o considera apenas um campo fornecedor de elementos de cooptação, o novo institucionalismo o entende como componente constitutivo da organização, já que utiliza o nível de análise macro para tentar explicar a dinâmica do comportamento das organizações de acordo com dois tipos básicos de ambientes em que estariam inseridas: ambiente técnico e ambiente institucional.

Nesse contexto, observa-se que a noção de ambiente evoluiu de um enfoque generalista para um enfoque simbólico, acrescentando ao ambiente técnico um ambiente simbólico (ambiente institucional), que são os fatores que dão forma à ação organizacional. Com isso, os ambientes passam a serem considerados não somente fonte de recursos e depósito de resultados do processamento das atividades organizacionais, mas um grupo de normas que fornecem crenças que funcionam como uma espécie de mitos racionais (VIEIRA; MISOCZKY, 2000).

O ambiente técnico se relaciona ao atingimento dos objetivos de eficiência das organizações, ou seja, segundo Carvalho e Vieira (2003), é um ambiente formado por recursos humanos, materiais e econômicos no qual as organizações transacionam produtos e

serviços em um mercado que recompensa o controle eficiente do processo de trabalho e a produção.

Já o ambiente institucional passa a considerar a presença de elementos culturais – valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais (CARVALHO; VIEIRA, 2003), pois, na verdade, no ambiente institucional as organizações buscam apoio e legitimação ao conformar-se com as normas e os padrões ambientais. As recompensas nesse último caso se dão em função das ações para a legitimidade organizacional; e estas ações não necessariamente caminham para a mesma direção das decisões que seriam tomadas exclusivamente visando à eficiência do sistema, o que muitas vezes gera conflito nas organizações. Como consequência, a concorrência por recursos e clientes entre as organizações ganha amplitude com a perspectiva institucional, passando a ser também caracterizada por uma concorrência para alcançar legitimidade institucional.

É preciso ressaltar que, os ambientes técnicos e institucionais baseiam-se em diferentes racionalidades, e que por isso mesmo, sugerem a incompatibilidade entre eles. Mas segundo Scott e Meyer (1991b), eles não são excludentes. Na verdade, as organizações são submetidas a elementos dos dois tipos de ambiente, em maior ou em menor grau, de sorte que, o mais apropriado é considerar o conceito em termos de dimensões e não de maneira dicotômica (SCOTT, 1991a; SCOTT; MEYER, 1991b).

Segundo Fonseca (2003), a natureza da atividade de cada organização é que vai determinar o grau de importância de cada um dos ambientes - seja o ambiente técnico ou o institucional, como facetas de uma mesma dimensão, na formulação das estratégias de ação. Sob esse aspecto, o confronto entre a necessidade de manter a eficiência e a necessidade de conseguir legitimidade institucional transforma-se em fonte de conflito nas organizações. Cabe então, ampliar alguns argumentos institucionais, como o modo como os grupos modelam o contexto ambiental no qual operam e a variação na força das regras e normas institucionais (FONSECA, 2003).

Assim, a influência de padrões sócio-culturais na conduta de organizações ameniza a polêmica existente em torno da delimitação das fronteiras entre a organização e o ambiente, mediante a introdução do conceito de campo organizacional, que é apresentado logo a seguir.



### 2.3 Campo Organizacional

O conceito de campo organizacional é relevante para se analisar as instituições. Contudo, tem sido relativamente pouco trabalhado nos estudos organizacionais, principalmente no Brasil, o que talvez se justifique, segundo Vieira e Carvalho (2003), pela pouca importância que os trabalhos pioneiros da escola institucional deram ao assunto.

Para Vieira e Carvalho (2003), os conceitos de setor, população e campo em muito contribuíram, sobretudo nas décadas de 1970 e 1980, para explicar os padrões de mercado, de competição inter-organizacionais, influência, coordenação e fluxos de inovação, uma vez que permitiam perceber esses fenômenos em cenários ampliados.

O campo organizacional pode ser considerado como um conjunto de atores que interagem entre si, trocando bens, serviços, recursos financeiros ou informações (MEYER; SCOTT, 1983).

De acordo com DiMaggio e Powell (1983), campo organizacional são organizações que, no agregado, constituem uma área de vida institucional reconhecida: fornecedores, consumidores, matéria-prima, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços e produtos. A vantagem dessa definição, é que ela não se limita a organizações competidoras ou redes de organizações com laços diretos com a instituição, mas também inclui todos os atores relevantes cujos recursos de poder não são necessariamente de ordem econômica.

Na medida em que os atores do campo organizacional passam a interagir, surgem valores compartilhados que poderão se legitimar através de um processo de institucionalização, com uma tendência a estabelecer uma homogeneização entre as instituições (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Vieira e Carvalho (2003, p. 12), ao reconhecerem a teoria institucional como uma abordagem útil para a análise das organizações, explicam que:

O principal questionamento teórico é descobrir e analisar quais são os valores que os principais atores sociais compartilham no campo, de que recursos de poder dispõem e como os utilizam para a consecução de seus objetivos.

A estrutura de um campo organizacional, de acordo com Vieira e Carvalho (2003), é de difícil delimitação, pois os campos somente existem na extensão que são definidos institucionalmente e não apenas definidos por pesquisadores, ou seja, devem ser definidos com base em uma investigação empírica. DiMaggio e Powell (1983) estabelecem quatro parâmetros encontrados nas organizações que ocupam o mesmo campo organizacional:

- Um aumento no grau de interação entre as organizações no campo;
- Nitidez na identificação das estruturas de dominação e dos padrões de coalizão;
- Existência de um volume maior de informações com que as organizações devem lidar;
- Desenvolvimento de uma consciência mútua, em função do reconhecimento de objetivos compartilhados.

Além desses, Scott (1995) considerou os seguintes indicadores de estruturação de um campo organizacional:

- Extensão da lógica institucional, direcionando as atividades no campo;
- Aumento da similitude de estruturas organizacionais na população do campo;
- Aumento da equivalência estrutural de conjuntos de organizações no campo;
- Aumento da definição das fronteiras do campo.

Assim, e de acordo com os preceitos do neoinstitucionalismo, o processo de estruturação dos campos organizacionais é considerado uma etapa importante na análise institucional (VIEIRA; CARVALHO, 2003; DIMAGGIO; POWELL, 1983). Associa-se à idéia de que não apenas relações de troca material, mas também relações de troca simbólica envolvem a sobrevivência organizacional. O campo como unidade de análise apresenta a vantagem de incluir todos os atores relevantes. Mas a análise da configuração de um campo organizacional exige um olhar interdisciplinar, onde fatores históricos, antropológicos, sociológicos e econômicos exercem um papel fundamental na formulação desta.

Vieira e Carvalho (2003) afirmam que a evolução de um campo organizacional inicia-se com o estágio de pré-formação, em que organizações isoladas e especializadas possuem a sensação de agirem isoladas e independentes, sem se reconhecerem em um campo e sem compartilharem valores. Com o tempo, o campo vai se estruturando e as organizações passam

a reconhecer a importância umas das outras, estreitando relacionamentos, aumentando a interação e convergindo para o compartilhamento de valores. A Figura 1, a seguir, traduz graficamente esta evolução.

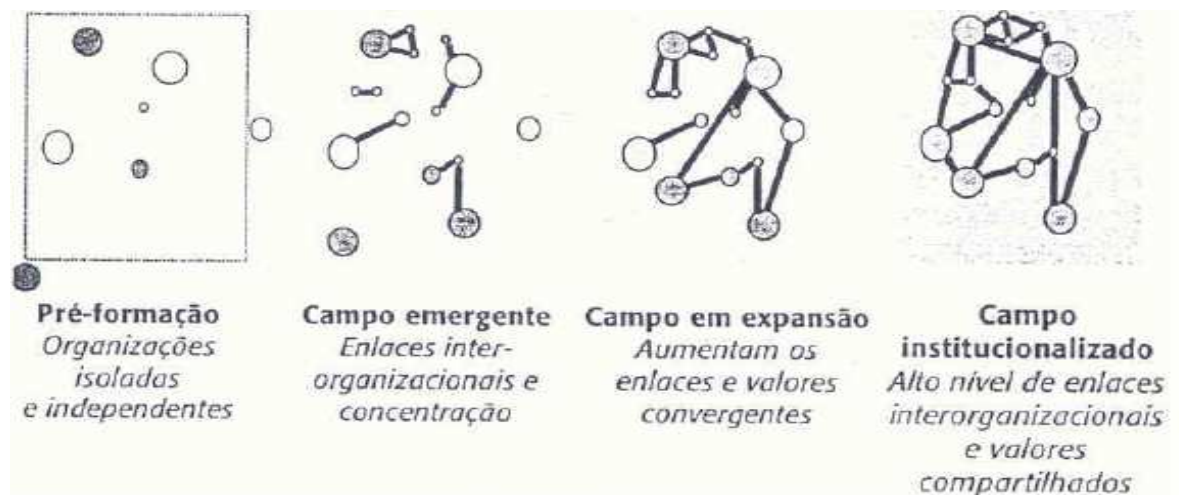


Figura 1 - Etapas de formação de um campo organizacional.  
Fonte: Vieira e Carvalho (2003, p. 19).

Na medida em que o campo se estrutura, se institucionaliza e ganha estabilidade, a ação se torna cada vez mais adaptativa e reativa às pressões do ambiente:

Organizações em um campo estruturado (...) respondem a um ambiente que consiste de outras organizações respondendo ao seu ambiente, que consiste de organizações respondendo a um ambiente de respostas de organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 65).

Uma vez estruturado o campo organizacional, as instituições acabam por criar poderosas forças que emergem e levam as organizações a se tornarem mais similares entre si, fazendo com que sejam reconhecidas segundo características peculiares àquele campo. Essas forças relacionam-se com as definições institucionais das formas estruturais legítimas.

As organizações são influenciadas por seu ambiente institucional, e apresentam semelhanças em suas estruturas e processos, dentro de um mesmo ambiente. Assim, acabam produzindo normas de atuação, padrões de conduta, modelos empíricos que serão referência a qualquer outra instituição que venha a fazer parte desse mesmo ambiente. Essas similaridades caracterizam um processo de homogeneização definido como isomorfismo.

Segundo Scott (1991a), os ambientes técnicos e institucionais, atuam na estruturação de diferentes campos organizacionais de forma a produzir, com maior ou menor intensidade o fenômeno do isomorfismo institucional.

#### **2.4 Isomorfismo Institucional: em busca da legitimidade**

A questão da homogeneidade de estruturas e ações das organizações tem sido tema de crescente interesse na literatura, pois a formação da estrutura formal da organização se apresenta, tanto através dos elementos racionais institucionalizados, como da complexidade das redes de organizações sociais e de troca. Segundo Scott (1995) e DiMaggio e Powell (1983), se as organizações são afetadas por seu ambiente institucional, entende-se que possivelmente haja similitudes nas suas estruturas e processos, dentro de um mesmo ambiente institucional. Para DiMaggio e Powell (1983), o termo que melhor capta essas semelhanças é isomorfismo.

Nessa perspectiva, Rosseto e Rosseto (2005, p. 5-7) afirmam que a “perspectiva institucional concebe o desenho organizacional não como um processo racional, e sim como processo derivado das pressões tanto externas como internas que, com o tempo levam às organizações a se parecerem uma com as outras”. Por esta razão, muitas organizações tornam-se isomórficas.

Assim, em época de incerteza ambiental, a competição entre as organizações volta-se não só para a busca de recursos e consumidores, mas também para a legitimidade institucional, que na verdade contribui para o sucesso das estratégias implementadas e para o pleno funcionamento interno das instituições. Essa disputa, de acordo com Fonseca (2003), torna as práticas organizacionais, cada vez mais homogêneas, com menor variedade de arranjos organizacionais, como uma consequência do isomorfismo. Neste sentido, a teoria institucional busca entender por que as organizações adotam determinadas formas, buscando explicar homogeneidade ao invés de diferenciação.

Para DiMaggio e Powell (1983), as organizações que adotam formas apropriadas têm sua performance melhorada não porque são as mais eficientes, mas porque estas formas são as mais eficientes para legitimar os recursos de outras organizações. O que acontece de fato é que o isomorfismo assegura o acesso aos recursos, mas não é uma forma de eficiência

superior. Em última análise, o isomorfismo é o resultado das pressões competitivas que acabam forçando as organizações a adotarem a forma mais adaptada à sua sobrevivência no mercado.

A partir da perspectiva institucional, particularmente sob o prisma do novo institucionalismo, o ponto fundamental para o isomorfismo é a adequação social das organizações, que é a delimitação de um formato organizacional considerado legítimo em um determinado ambiente institucional. O ambiente é uma variável de homogeneização organizacional, a partir do momento em que são difundidas práticas e formas de atuação que são institucionalizadas pela comunidade de organizações de um dado campo (DIMAGGIO; POWELL, 1983). De acordo com Rossetto e Rossetto (2005, p. 6), isomorfismo é:

[...] um conjunto de restrições que forçam uma unidade de uma população a parecer-se com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais. Tal abordagem sugere que as características organizacionais são modificadas na direção do aumento de compatibilidade com as características ambientais; o número de organizações em uma população é função da capacidade ambiental projetada e a diversidade das formas organizacionais é isomórfica à diversidade ambiental.

No clássico artigo do DiMaggio e Powell (1983), há dois tipos de isomorfismo entre as organizações: competitivo e institucional. No primeiro, a competição e o mercado livre estão presentes, pois as organizações buscam um lugar no mercado, por recursos e por clientes. O foco da análise perpassa a ecologia organizacional. No entanto, na visão dos autores, este padrão não é suficiente para explicar o moderno mundo das organizações. No segundo, acredita-se que as organizações competem por força política e legitimidade institucional, por conveniência social tanto quanto econômica. Logo, não competem apenas por recursos e clientes. A Figura 2, a seguir, apresenta estes dois padrões isomórficos.

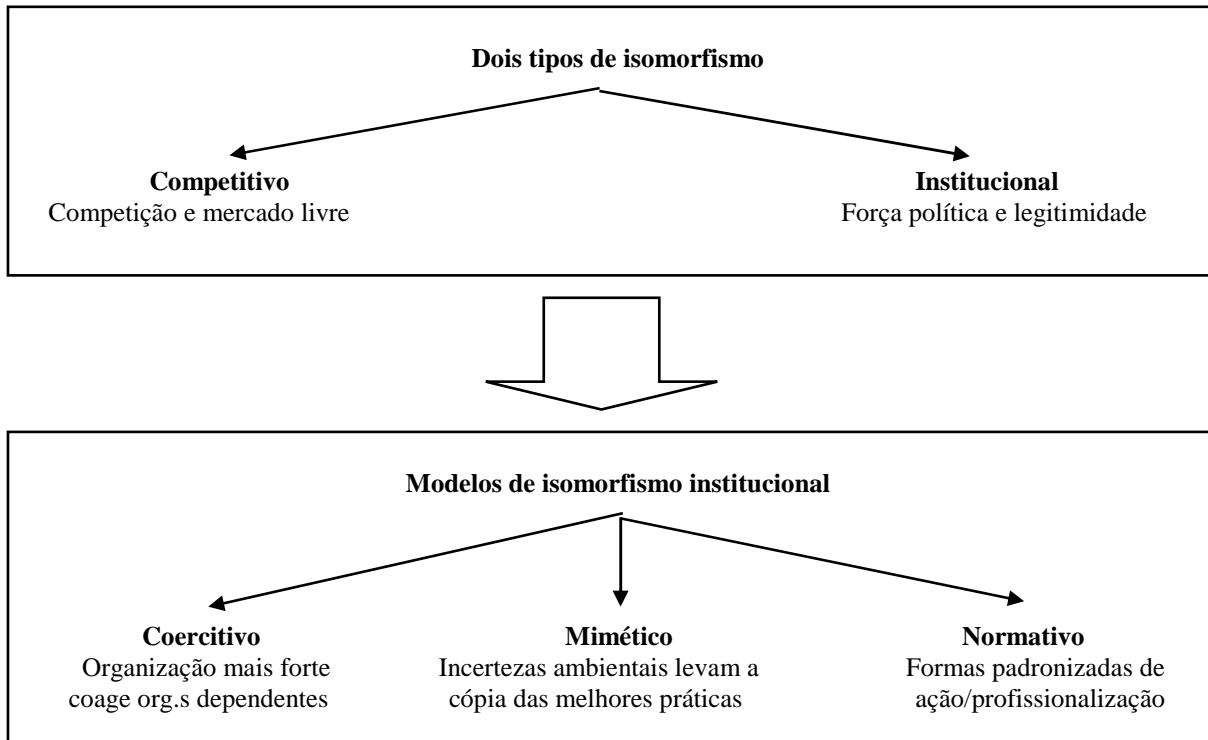


Figura 2 - Tipos e modelos de isomorfismo nas organizações.  
Fonte: Ventura (2005a).

Como evidenciado, a institucionalização expressa linhas de ação previamente definidas e racionalizadas, com o intuito de se obter legitimidade. Assim, ainda conforme Figura 2, DiMaggio e Powell (1983) formataram três modelos de isomorfismo institucional por meio dos quais ocorrem as mudanças visando à homogeneidade nas organizações, cada qual com seus próprios antecedentes:

- a) Isomorfismo coercitivo, ligado, sobremaneira, à influência política e a questão da legitimidade, resultado de pressões formais ou informais, ou seja, sentidos como a força, a persuasão, o convite a se juntar. Essas forças, por sua vez, são exercidas na organização por outras das quais depende ou não e também por expectativas culturais da sociedade em relação à forma como as organizações devem operar. A mudança de comportamento ou mudança estrutural pode ocorrer tanto por pressões do governo (através das leis ou normas internas), como pela força que as organizações mais fortes exercem sobre as empresas de sua cadeia produtiva, para que adotem práticas similares às suas;
- b) Isomorfismo mimético, sua vinculação primeira, ocorre em função das incertezas ambientais, que compelem as organizações a buscarem padrões de estruturação e

atuação em outras organizações. As organizações se modelam mimeticamente ao verificarem o sucesso de outras organizações atuantes no mesmo ramo de atividades. Assim, muitas empresas adotam inovações simplesmente para conquistar legitimidade a fim de demonstrarem, por exemplo, que estão, pelo menos, tentando melhorar suas condições de trabalho ou tecnologia. A relação entre eficiência e mudança não é necessariamente positiva;

- c) Isomorfismo normativo, sua principal referência diz respeito às formas padronizadas de ação frente a situações compartilhadas. Nesse caso, uma determinada comunidade profissional, com vistas a embasar cognitivamente e dar legitimidade à atividade por ela desenvolvida, acaba compartilhando normas e conhecimentos com outros indivíduos. Assim, membros de uma mesma profissão definirão as melhores condições e métodos de se trabalhar, ou seja, se profissionalizam ou especializam (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Portanto, o isomorfismo é provocada por pressões ambientais, e “nem sempre a assimilação dos formatos ditos eficientes é positiva” (QUINELLO, 2007, p. 78). Sendo assim, o fenômeno de institucionalização pode sofrer mutações, não necessariamente no sentido de desvincular-se da idéia principal a ser seguida, mas no sentido de ajustar-se ao ambiente onde se está sendo trabalhado. Por isso, Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000) afirmam que o peso de cada um dos três modelos isomórficos nos processos de transformação organizacional depende da situação e da história sócio-cultural de cada sociedade. Com isso, na tentativa de institucionalização de suas práticas, as organizações as legitimam ou não.

## **2.5 Legitimidade Institucional**

A legitimidade assume papel de fundamental importância na perspectiva isomórfica. Conforme Suchman (1995, p. 4), trata-se de uma “percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejadas, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente construída.”

Suchman (1995) afirma que a legitimidade possui posição de destaque na transformação intelectual proporcionada pela teoria institucional, ou ainda, especificamente, pelo novo institucionalismo. Essa transformação proporciona um alicerce para um arcabouço

de formulações teóricas acerca das forças normativas e cognitivas que constroem, limitam e fortalecem os atores organizacionais. Suchman (1995) enfatiza que, na perspectiva institucional, legitimidade e institucionalização são virtualmente sinônimos.

Na busca da legitimidade e da aceitação social, as organizações tendem a tornar suas ações, estruturas e práticas, mais próximas possíveis dos padrões tidos com socialmente corretos (SCOTT, 1991a). Para as organizações, essa conformidade de padrões é eficiente para garantir a sua sobrevivência, pois, desta maneira, a organização melhora seu relacionamento e reconhecimento junto à sociedade em detrimento do desempenho propriamente dito. Esse recurso é bastante utilizado pelas organizações em momentos de incertezas ambientais (MEYER; ROWAN, 1983; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

Segundo Quinello (2005, p. 52), legitimar é “produzir significados que servirão para tornar “objetivamente acessível” e “subjetivamente plausível” as objetificações institucionalizadas, criando a integração desses significados”. Assim, a legitimação de uma prática gera uma força no chamado universo simbólico, pois, compreende significados socialmente objetivados e subjetivamente reais capazes de integrarem os demais processos institucionais (QUINELLO, 2005). Logo, esses processos asseguram um caráter potencialmente significativo em relação à prática.

Portanto, como afirmam Berger e Luckmann (2001, p. 201-02), “uma estrutura que se tornou institucionalizada é a que é considerada, pelos membros de um grupo social, como eficaz e necessária; ela serve, pois, como uma importante força causal de padrões estáveis de comportamento”.

Ao tratar dos fatores que fundamentam a legitimação institucional, Scott (1995) divide a perspectiva institucional em três pilares:

- a) Pilar Regulador - tem sua ênfase na fixação de normas defendendo o princípio de que os atores perseguem racionalmente seus interesses naturais. Nesta visão, a legitimação tem base na conformidade às exigências legais. Assim, este pilar se aproxima da clássica teoria organizacional.



- b) Pilar Normativo - sua ênfase é baseada em valores e normas estabelecidas capazes de pressionar a ação organizacional que os interioriza e passam a ser uma obrigação social, ou seja, transformam-se em práticas cotidianas. Esse pilar, como ressalta Ventura (2005a), é colocado em uma base moral mais profunda de legitimação.
- c) Pilar Cognitivo - sua ênfase é na subjetividade na interpretação das ações e da realidade social, pois valoriza os símbolos e significados como no Novo Institucionalismo. Conforme afirma Ventura (2005a), nesse pilar, a legitimidade advém da adoção de uma estrutura comum de referência ou da definição de uma dada situação. Os adeptos dessa abordagem entendem as organizações, então, como uma realidade socialmente construída (BERGER; LUCKMANN, 2001).

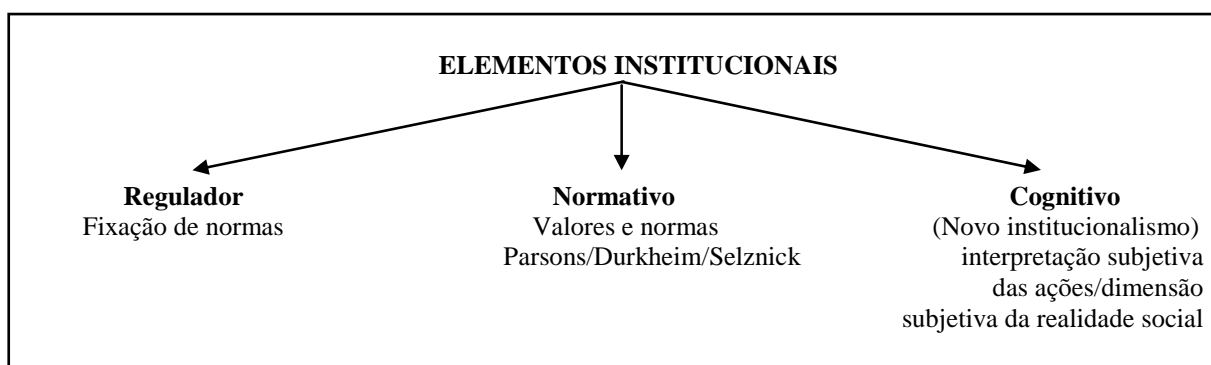


Figura 3 - Institucionalismo segundo a ênfase dos elementos institucionais.  
Fonte: Ventura (2005a).

Segundo Freitas e Ventura (2004), a análise sobre a legitimidade evidencia a existência de uma expectativa da sociedade em relação às organizações e que as empresas procuram a ela se alinhar como forma de sobrevivência. Por fim, Fachin e Mendonça (2003, p. 52) ressaltam a legitimidade na visão global dos estudos organizacionais:

Em época de incerteza ambiental, a competição entre as organizações volta-se tanto para a busca de recursos e consumidores, como de legitimidade institucional, cuja perpetuação contribui para o sucesso das estratégias implementadas e para o pleno funcionamento interno.

Portanto, a legitimidade também é fator de estudo para o sucesso na implementação de novas estratégias organizacionais.

## 2.6 Processo de institucionalização sob a ótica de Tolbert e Zucker

Nos itens anteriores foram apresentadas as principais referências teóricas da Teoria Institucional e, como ressaltado, essa escola foi impregnada de elementos fenomenológicos. O foco da análise do processo de institucionalização, um dos fenômenos da escola neo-institucional, passou a ser a própria organização e não mais o ambiente (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2003; ZUCKER, 1991).

Existem alguns modelos diferentes para a análise da institucionalização de uma prática. No entanto, neste item, será tratada a base para o processo de institucionalização, proposto por Tolbert e Zucker, essencialmente devido à preocupação das autoras em conceitualizar e especificar as etapas dos processos de institucionalização, como ressalta Ventura (2005a). Essa preocupação influenciou decisivamente a escolha do modelo a ser utilizado no presente trabalho, para se compreender a crescente adesão da empresa em foco às práticas de governança corporativa. Poucos são os trabalhos acadêmicos, nacionais ou internacionais, que tratam da operacionalização e sistematização do processo de institucionalização da governança corporativa, podendo, portanto, ser de grande contribuição a análise deste tema à luz do esquema apresentado por Tolbert e Zucker no início dos anos de 1980.

Institucionalização, sob a ótica Berger e Luckmann (2001), é o processo central no desenvolvimento e perpetuação de grupos sociais duradouros e ações tornadas habituais e aceitas. Embora de grande utilidade, Tolbert e Zucker (1999, p. 205) afirmam que a análise de Berger e Luckmann se concentra “[...] na ocorrência de processos de institucionalização entre atores individuais e não organizacionais”.

Segundo Vieira e Misoczky (2000), instituições e institucionalização têm sido definidos de diversas formas, em diferentes áreas do conhecimento. De acordo com Selznick (1971, p. 14), precursor da abordagem sociológica:

Institucionalização é um processo. Algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalhou, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram, e a maneira como se adaptou ao ambiente [...] o grau de institucionalização depende da proteção que existe para a interação pessoal com o grupo [...] quanto mais precisa for a finalidade

de uma organização e quanto mais especializadas e técnicas as suas operações, menores chances haverá de forças sociais afetarem seu desenvolvimento.

Assim, Selznick chamou de “processo de institucionalização” a forma pela qual as expressões racionais da técnica são substituídas por expressões valorativas compartilhadas no ambiente onde a organização opera (VIEIRA; MISOCZKY, 2000).

Seguindo essa linha, Jepperson (1991) afirma que enquanto o termo instituição representa uma ordem ou padrão social que atingiu um determinado estado ou propriedade, institucionalização sinaliza o processo que leva a esse estado. Assim, Selznick (1996) observa que quando uma prática social é institucionalizada, considerando um determinado ambiente, esta se torna parte da vida daquela comunidade. Logo, institucionalização está ligada à idéia de permanência. Portanto, isso quer dizer que quando uma prática que rapidamente é abandonada como resposta a uma nova circunstância é porque esta não tinha se institucionalizado.

Fonseca (2003) define institucionalização como o processo de transformar crenças e ações em regras de conduta social, que, ao longo do tempo, por influência de mecanismos de aceitação e reprodução. Para o autor, essas regras acabam tornando-se padrões e, finalmente, passam a ser encaradas como rotinas naturais, ou concepções amplamente compartilhadas da realidade.

Para Meyer e Rowan (1983, p. 341), “institucionalização envolve o processo pelo qual processos sociais, obrigações ou fatos passam ao ‘status’ de regra no pensamento e na ação social”. Contudo, a expansão do processo de institucionalização organizacional iniciou-se com os trabalhos de Zucker no final da década de 70, que associada a Tolbert, modela o processo de institucionalização baseando-se nos postulados de Berger e Luckmann (2001).

Berger e Luckmann (2001) identificaram a institucionalização como um processo central na criação e perpetuação de grupos sociais duradouros, ou seja, para as autoras, não é possível compreender a institucionalização sem entender o processo histórico em que foi produzida. Assim, segundo Tolbert e Zucker (1999), uma instituição – o resultado ou o estágio final de um processo de institucionalização – é definido como “uma tipificação de ações tornadas habituais por tipos específicos de atores” (BERGER; LUCKMANN, 2001, p. 79; TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 204).

Jepperson (1991) conclui que uma instituição é menos vulnerável à intervenção se está mais enraizada em uma estrutura de organizações. Quanto mais uma instituição é tida como natural (considerada como certa) ou não passível de questionamento, maior é o seu grau de institucionalização

Tornam-se habituais quando a decisão de tomar essa ação é simples, exige um mínimo de esforço, ou seja, torna-se um hábito. Para Berger e Luckmann (2001), o hábito fornece um padrão pré-determinado onde os agentes aprendem “como são as coisas”. Na análise das organizações, pode-se dizer que as organizações buscam institucionalização de programas para reduzir riscos de insucesso (QUINELLO, 2005).

Quando uma atividade, então, institucionaliza-se, ela passa pelo controle social dos agentes e somente será questionado se o processo não for bem sucedido (QUINELLO, 2005). Assim, surgem as tipificações das ações tornadas habituais. As tipificações se referem ao desenvolvimento de definições ou significados compartilhados em relação a esses comportamentos que se tornaram habituais, tornando-se generalizados, ou seja, independentes dos indivíduos específicos que desempenham a ação (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Como estas tipificações vão ter uma história, a organização deve trabalhar enfaticamente em criar, em construir uma situação social duradoura ao longo do tempo (VENTURA, 2005a), pois elas vão ser retransmitidas para pessoas que, desconhecendo sua origem, vão absorvê-las como “dados sociais”, como naturais, ou seja, quando essa situação duradoura cristaliza-se, diz-se que ocorreu a sedimentação (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Para Tolbert e Zucker (1999, p. 205-206), “[...] atores organizacionais distinguem-se por determinado número de propriedades [...] que, possivelmente, afetarão o modo pelo qual os processos institucionais são desempenhados, tanto entre as organizações como dentro delas”. A partir dessa perspectiva, ou seja, ao nível dos fluxos institucionais, as autoras consideram uma extensão do processo de institucionalização. Logo esse processo pode ser classificado em três fases, a *habitualização*, a *objetificação* e a *sedimentação*, o que sugere uma variabilidade nos níveis de institucionalização. A Figura 4 a seguir resume a análise proposta por essas autoras e as “[...] forças causais que são críticas em diferentes pontos do processo”.

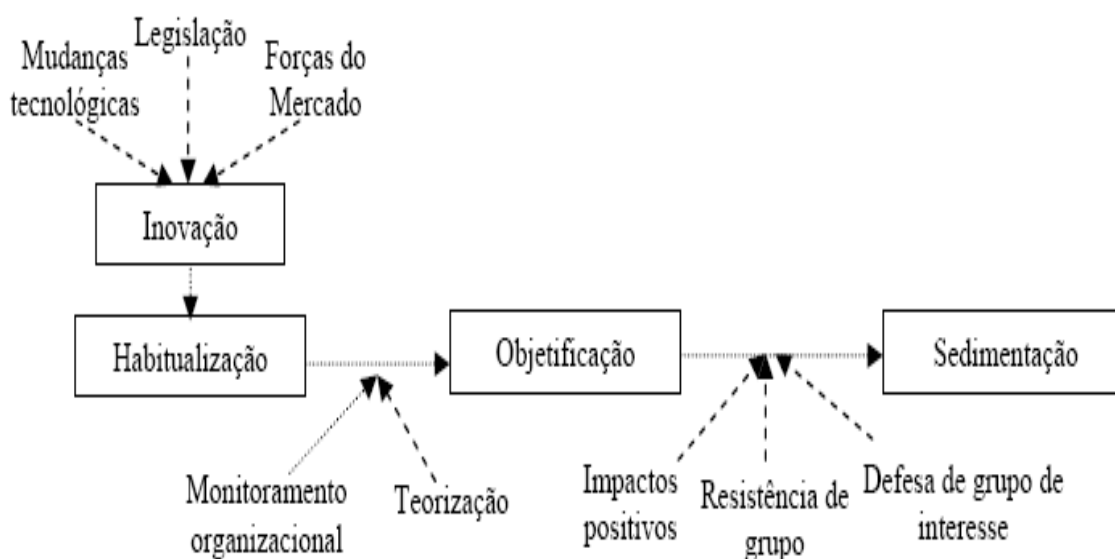


Figura 4 – Processos inerentes à institucionalização.

Fonte: Tolbert e Zucker (1999, p. 207).

A **habitualização**, para Tolbert e Zucker (1999, p. 206), dentro de um contexto organizacional, “[...] envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos [...]”; conseqüentemente, há a formalização de tais arranjos através de políticas e procedimentos sugeridos por organizações que já tenham vivenciado o mesmo, ou semelhante, procedimento. Esta etapa se refere ao estágio de pré-institucionalização que, em última análise, é o desenvolvimento de estruturas resultantes do processo de habitualização.

Nesse sentido, Tolbert e Zucker (1999) afirmam que diferentes organizações, de maneira independente, podem adotar semelhantes inovações ou incorrer em semelhantes mudanças organizacionais como decorrência de estarem submetidas ao mesmo contexto organizacional, em fim, pode acontecer através do monitoramento interorganizacional, captando tendências do mercado (QUINELLO, 2005). Com isso, os decisores podem dividir os mesmos referenciais de conhecimento, na intenção de tornar a proposta atrativa, resultando, dessa forma, em um processo isomórfico.

Os principais fatores que conduzem as organizações à mudança organizacional, ou à necessidade de mudar, à inovação, ou à necessidade de inovar, e conseqüente processo de habitualização, segundo Aguiar *et al.* (2005), são:

- a) Mudanças tecnológicas, ou seja, reorientação técnica ou tecnológica;
- b) Legislação, representando novos arranjos jurídicos que podem provocar maior ou menor receptividade por parte das organizações; e
- c) Forças do mercado, decorrentes de fatores econômicos.

Diante dessa perspectiva e com o objetivo de analisar os fatores relacionados à inovação, a instituição deve oferecer estrutura adequada, a fim de, proporcionar as mudanças necessárias. No caso deste estudo em particular, são investigadas as mudanças exigidas pelas práticas de Governança Corporativa (GC). Busca-se, assim, estudar o impacto das ações da GC em outras instituições, atentando-se para aspectos legais, especialmente os definidos pelos órgãos/entidades reguladoras de sua atuação, tais como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA). Adicionalmente, recorre-se às instituições que, reconhecidamente, são referências na área e dão suporte aos interessados na prática de GC, como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC.

O estágio seguinte do processo é a **objetificação** ou a semi-institucionalização que assume um caráter mais permanente e disseminado (TOLBERT; ZUCKER, 1999), ou seja, é necessário um direcionamento mais objetivo e consolidado, em virtude desta necessidade ser difundida pela organização. Esse estágio “[...] envolve o desenvolvimento de determinado grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 207).

Tolbert e Zucker (1999) identificam duas fontes para esse consenso, as quais, apesar de diferentes, podem estar relacionadas:

- a) Monitoramento interorganizacional – em que, de acordo com Tolbert e Zucker (1999, p. 207-208), “[...] as organizações podem utilizar evidências colhidas diretamente de uma variedade de fontes [...] para avaliar os riscos de adoção da nova estrutura”. Com isso, a objetificação da estrutura é “[...] em parte, consequência do monitoramento que a organização faz dos competidores, e de esforços para aumentar sua competitividade relativa”. Logo, quando gestores observam que algumas organizações já adotaram a estrutura em questão, com sucesso, a decisão de também adotá-la alastra-se pelas outras, pois terão uma

prática visão de seu custo/benefício. A escolha mais disseminada passa também a ser vista como uma escolha ótima (VENTURA, 2005a). Deste modo, quanto mais organizações adotarem positivamente certas estruturas, menor será o risco da escolha (QUINELLO, 2005);

- b) Teorização – que é a legitimidade cognitiva e normativa geral, alavancando a disseminação do modelo estrutural entre as organizações, e tornando-o mais homogêneo e duradouro. Nesse momento, também ocorre a difusão, já que toda organização precisa tomar ciência do que está acontecendo, para isso são necessárias pessoas interessadas em defender o propósito apresentado. São denominados “*champions*”, ou seja, conjunto de indivíduos com interesse material na estrutura, como, por exemplo, líderes e consultores. Para estas pessoas serem bem sucedidas no processo de difusão, é preciso fundamentação – teorização - de idéias, de modo a se realizar duas grandes tarefas:

[...] (1) a definição de um problema organizacional genérico, o que inclui a especificação de um conjunto ou categoria de atores organizacionais caracterizados pelo problema; e (2) a justificação de um arranjo estrutural formal particular como a solução para o problema com bases lógicas ou empíricas (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 208).

O primeiro instante identifica-se um problema que está gerando insatisfação ou desconforto organizacional, típico de um determinado campo organizacional, o qual possui reconhecimento público. No segundo instante, ocorre o desenvolvimento de teorias “[...] que diagnostiquem as fontes de insatisfação ou de fracasso, de modo compatível com a apresentação de uma estrutura específica como solução ou tratamento” (TOLBERT; ZUCKER, 1991, p. 208-209).

Tolbert e Zucker (1999, p. 204) expõem que:

Ações tornadas habituais referem-se a comportamentos que se a comportamentos que se desenvolveram empiricamente e foram adotados por um ator ou grupo de atores a fim de resolver problemas recorrentes. Tais comportamentos são tornados habituais à medida que são evocados com um mínimo esforço de tomada de decisão por atores em resposta a estímulos particulares.

Zucker (1991, p. 89) enfatiza, após seu estudo experimental, que:

O aumento do grau de objetivação e exterioridade de uma ação também aumenta o grau de institucionalização (indicado pela conformidade dos

indivíduos ao comportamento de outros), e que, quando a institucionalização é alta, a transmissão da ação, a manutenção desta ação ao longo do tempo, e sua resistência à mudança também são altas.

Tolbert e Zucker (1998, p. 205) ainda abordam que “padrões comportamentais podem variar em relação ao grau em que estão profundamente imbricados no sistema social (mais objetivo, mais exterior) e, portanto, variam em termos de sua estabilidade e de seu poder de determinar comportamentos”.

À medida que a teorização se desenvolve e se explicita, deve diminuir a variação na forma que as estruturas tomam em diferentes organizações, passando de um estágio de semi-institucionalizadas para atingir o grau de institucionalização.

Ao final desse processo, acontece entre as organizações adotantes de uma solução ou estrutura específica, uma heterogeneidade marcante, sendo que “[...] à medida que a teorização se desenvolve e se explicita, deve diminuir a variação na forma que as estruturas tomam em diferentes organizações”, pois a teorização vem trazer legitimidade ao que está sendo proposto, e carecendo, ainda, do trabalho dos líderes defensores para disseminá-la (TOLBERT; ZUCKER, 1991, p. 209). No entanto, Quinello (2005, p. 55) adverte que “a taxa de sobrevivência dessas estruturas nesse estágio, apesar de ser mais duradoura, não é definitiva”.

A institucionalização total é a etapa final do processo, chamada de **sedimentação**, a qual representa “[...] um processo que fundamentalmente se apóia na continuidade histórica da estrutura e, especialmente, em sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização” (TOLBERT; ZUCKER, 1999, p. 209). Ocorre assim, como ressalta Quinello (2005), a continuidade histórica, a ampla difusão e a sobrevivência a longo prazo da estrutura adotada.

Esse estágio implica um bidimensionalidade das estruturas – “largura” e “profundidade” (EISENHARDT, 1988 apud TOBERT; ZUCKER, 1999), ou seja, as estruturas se perpetuam. Logo, envolve duas dimensões: 1) propagação das estruturas para todos os indivíduos teorizados como adotantes adequados; e 2) a perpetuação dessas mesmas estruturas ao longo de um tempo consideravelmente longo. Para que o processo de institucionalização seja total, é preciso que sejam identificados alguns fatores que afetam



tanto a difusão quanto a conservação ao longo do tempo das estruturas. Para tal, Tolbert e Zucker (1999) identificaram três fatores principais, a saber:

- a) Impactos positivos correspondem aos resultados demonstráveis associados à estrutura;
- b) Resistência de grupo, diz respeito, às pessoas que são afetadas adversamente pela estrutura;
- c) Defesa de grupo de interesse representa as pessoas que são favoráveis às mudanças na estrutura e têm seu apoio continuado.

Identificar, portanto, quais fatores estão envolvidos na propagação do processo, bem como, quais alternativas são aplicadas para a continuação dele, é o que fortalece o estágio da sedimentação. Neste estudo em particular, a presença e a atuação dos defensores da idéia, aqueles que compõem o setor da Governança Corporativa, respaldada pela alta direção do grupo em foco, podem ser enquadrados como fatores que favorecem a perpetuação da estrutura da governança.

Quando a questão é resistência, Quinello (2007, p. 92) adverte “para um processo de sedimentação [...], há necessidade de que as forças contrárias sejam estrategicamente contidas e que as práticas do modelo em questão sejam atividades legitimadas e aceitas pela maioria dos agentes [...]”. Para Ventura (2005b), a institucionalização ocorre quando estes entraves são superados.

No entanto, quando a questão é o processo de institucionalização, é sabido que até chegar-se ao estágio de sedimentação, as organizações que compõem o campo vão agindo de acordo com as pressões do processo, defendendo seus interesses materiais ou simbólicos, podendo dificultar ou facilitar a assimilação da prática. A postura da organização frente à pressão institucional, e sua conseqüente ação vai depender de uma série de fatores. Dentre estes, destaca-se, além das características da organização, sua localização no campo organizacional (SCOTT, 1995).

Na verdade, como salienta Ventura (2005a), os resultados dependem dos interesses organizacionais e do poder que a organização detém no seu campo. Nesse sentido, torna-se essencial, como ressalta a autora, a correta determinação do campo organizacional e a

identificação dos atores, bem como de suas forças e interesses. Como contraponto, na perspectiva da análise social, é de fundamental importância a identificação e análise da relevância (força) do campo organizacional na (para a) sociedade.

Portanto, de acordo com Quinello (2007, p. 87), “[...] quanto mais institucionalizado for o ambiente, maior será a manutenção sem necessidade de controle social direto e menor a quantidade de sanções [...]”. No caso das práticas sociais, Ventura (2005a, p. 47) assim conclui:

[...] o processo de institucionalização já é, em si, uma tentativa de moldar a prática conforme os interesses das organizações ou do campo envolvido no jogo. Uma vez institucionalizada, a prática social continua a atender aos interesses daqueles que a estruturaram no campo – e farão de tudo para assim conservá-la.

A desinstitucionalização é a reversão do processo de institucionalização. Ocorre quando de uma mudança súbita no ambiente, por exemplo, inovações bruscas em tecnologia, na qual aparecerão aliados contra o processo, fortalecendo idéias, cujos interesses estejam contra à estrutura, opondo-se fortemente e enaltecendo suas fraquezas (QUINELLO, 2005). É um processo árduo que requererá, provavelmente, uma mudança inesperada no ambiente.

Os estágios de institucionalização do modelo proposto por Tolbert e Zucker caracterizam-se por ter uma postura estática seqüencial, tornando-se questionável diante do caráter cíclico do processo de institucionalização (SILVA; GONÇALVES, 1998).

Acerca dos três processos de institucionalização defendidos por Tolbert e Zucker, Berger e Luckmann (2001, p. 224) argumentam que:

No que diz respeito ao fenômeno social, estes momentos não devem ser pensados como ocorrendo em uma seqüência temporal. Ao contrário, a sociedade e cada uma de suas partes são simultaneamente caracterizadas por estes três momentos, de tal modo que qualquer análise que considere apenas um ou dois deles é insuficiente.

Na próxima seção, são abordados os aspectos relacionados às práticas de Governança Corporativa nas organizações, tema referente à segunda parte do referencial teórico, e que, à luz da Teoria Institucional, pode ser explorado sob novas perspectivas. Assim, são apresentados os principais conceitos, enfoques e pontos relevantes de Governança

Corporativa, de modo a se evidenciar que a eleição de uma prática social faz parte de um processo e de uma construção social da realidade.

### **3. GOVERNANÇA CORPORATIVA E EMPRESAS FAMILIARES**

Nesta seção, busca-se delimitar um referencial teórico que permita uma compreensão da dinâmica da empresa familiar que, ao longo dos séculos, vem predominando o mundo dos negócios. Além de fundamentar a Governança Corporativa (GC) que está sendo incorporada ao dia-a-dia dessas empresas e da sociedade, seu intento é identificar as fronteiras e a dinâmica da governança corporativa.

Assim, na primeira parte da seção são apresentadas diferentes definições de empresas familiares, ressaltando-se aquelas que melhor podem ser articuladas com o tema governança corporativa. Diante disso, objetiva-se identificar os diferentes agentes sociais que intervêm nas empresas familiares e os diversos papéis que cada um deles pode desempenhar, além de analisar os sistemas de relações entre uns e outros. Por fim, a investigação volta-se para o dinamismo do sistema que, como qualquer outra empresa, é a empresa familiar, cuja análise do processo sucessório, familiar ou profissional, vincula-se ao poder, à propriedade e ao controle tão presentes nesse tipo de empresa.

Na segunda parte da seção, são apresentadas as principais estruturas conceituais e normatizadoras de governança corporativa, no Brasil e no mundo. Ressalta-se aí a análise da atuação do profissional de Relações com Investidores (RI), cujo papel se fundamenta na institucionalização das práticas de Governança Corporativa nas empresas.

Na terceira parte da seção, enfatiza-se a separação entre a propriedade e a gestão, pois esta se fundamenta na teoria da burocracia, sendo, também, foco da teoria da agência. Ainda nesta seção, são enumerados os elementos necessários a uma governança e evidenciados os motivos pelos quais o conflito de agência é visto como uma das questões centrais no exercício da governança corporativa.

Na quarta parte desta seção, são enumerados os sistemas básicos de governança no mundo, como o anglo-saxão, o nipo-germânico e o modelo baseado na propriedade familiar. Sendo que a quinta e a sexta parte da seção, complementares a quarta, referem-se à governança familiar que prevalece no restante do mundo, inclusive no Brasil.

### **3.1. Empresas Familiares**

A empresa familiar constitui-se em um sistema social de grande complexidade devido à confluência empresa e família. O fato é que essas duas instituições, cada uma delas, em separado e de modo independente, configuram uma entidade composta por diversas pessoas que desempenham diferentes papéis, na qual se estabelecem numerosos e complexos sistemas de relação.

#### **3.1.1. Definição**

Ao longo dos últimos anos, segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), é evidente o interesse que o estudo das características e da problemática particular das empresas familiares desperta nas pessoas. Para o autor, dois fatores são fundamentais:

- A importância das empresas familiares no sistema econômico das diferentes economias;
- A conscientização da sua importância por parte das instituições: públicas e privadas.

Na década de 1950, as empresas familiares passam a ser objeto de estudos, com destaque para os trabalhos de Christensen (1953), que abordam os problemas da sucessão em pequenas empresas em fase de crescimento. Desde esta época até os dias atuais, percebe-se o considerável aumento de pesquisas e de artigos publicados, porém, ainda, não se encontra um corpo teórico convergente, unificado e maduro sobre empresas familiares.

De acordo com Casillas, Vázquez e Díaz (2007), a dificuldade de se obter uma definição clara e consensual sobre a empresa familiar se deve, em grande parte, ao fato de os negócios familiares serem realidades multidimensionais por natureza, motivo pelo qual alguns autores propuseram definições baseadas em múltiplos fatores. Corroborando com essa linha, em recente revisão de literatura, Sharma, Chrisman e Chua (1996) encontraram mais de 34 definições diferentes sobre essas organizações. Ademais, Silva, Fischer e Davel (1999) apresentam uma comparação de definições de empresas familiares, de diversos autores, brasileiros e estrangeiros, conforme sumarizado no Quadro 1, a seguir:

<b>Definições</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Autor</b>
A firma familiar é aquela que é propriedade, controlada e gerenciada por uma família.	Propriedade e controle familiar	Chandler Jr. (1962 apud CHURCH, 1993)
Uma empresa é considerada familiar quando identificada com pelo menos duas gerações de uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses e objetivos da família. Tal ligação é indicada quando uma ou mais das condições a seguir existem: 1) O relacionamento familiar é um fator, dentre outros, para determinar a sucessão; 2) Esposas e filhos podem estar no conselho de administração; 3) Os valores institucionais da firma são identificados e influenciados com a família; 4) A posição do membro da família influencia na sua posição familiar.	Tradições e valores familiares, influência da família na estratégia da empresa. Empresa de mais de duas gerações e controle da sucessão	Donelley (1964)
A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros de uma família.	Controle familiar	Barnes e Herson (1976); Hershon (apud DÉRY <i>et al.</i> , 1993)
A empresa familiar é uma organização onde as decisões com relação a propriedade e ou gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou famílias	Gerenciamento influenciado pela família e propriedade familiar	Dyer (1988 apud Déry <i>et al.</i> , 1993)
A empresa familiar é na prática controlada pelos membros da <i>single family</i> .	Controle da família	Barry (1989)
Uma empresa familiar é aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família na administração dos negócios.	Direção, tradições e valores familiares	Bernhoeft (1989)
A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.	Tradições e valores familiares	Lodi (1993)
São organizações onde dois ou mais membros da família estendida ( <i>extended family members</i> ) influenciam a direção dos negócios através do exercício de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.	Influência da família na direção da empresa e propriedade familiar	Tagiuri e Davis (1996)
Mais que o nome da família sobre a porta ou número de parentes na alta direção, é a propriedade de uma família que define a empresa familiar.	Propriedade familiar	Gersick <i>et al.</i> (1997)

Quadro 1 – Comparação entre definições de empresas familiares.

Fonte: Adaptado de Silva, Fischer e Davel (1999, p. 4-5).

Percebe-se que a maioria dessas definições gira em torno de três aspectos, sejam eles, a sua propriedade é relacionada a uma ou mais famílias, considerando que essa característica influencia direta ou indiretamente no controle das operações e no gerenciamento da empresa, causando impactos na sua dinâmica interna e externa, bem como nos interesses relacionados à família, à propriedade e à gestão.

Das definições supracitadas, duas são centralizadas nesta pesquisa, dadas as suas articulações teóricas com a problemática em torno da governança corporativa: a de Donelley (1964) e a de Chandler Jr. (1962 apud CHURCH, 1993).

### 3.1.2. Modelo de três círculos (M3C)

O modelo tradicional e mundialmente conhecido por “propriedade, família e gestão”, ou ainda, modelo de três círculos. Segundo Bornholdt (2005), também pode ser descrito de forma mais adequada por sistemas familiar societário e empresarial, “ou simplesmente família, sociedade e empresa”.

Esse modelo tem sua base na concepção binária (família e gestão), desenvolvida por Tagiuri e Davis (1996) e Gersick *et al.* (1997, p. 6). Esses autores criaram o M3C (Figura 5), que fortalece o argumento de que muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares, como no caso da dinâmica de empresas complexas controladas por primos, têm mais a ver com a distinção entre relações de propriedade e gerência do que entre a família e a gestão como um todo. Assim, o M3C contempla a versão inicial do modelo binário, família e gestão, e a versão de Tagiuri e Davis (1996), propriedade e gestão, focalizando os três subsistemas existentes na empresa familiar: família, propriedade e direção (gestão).

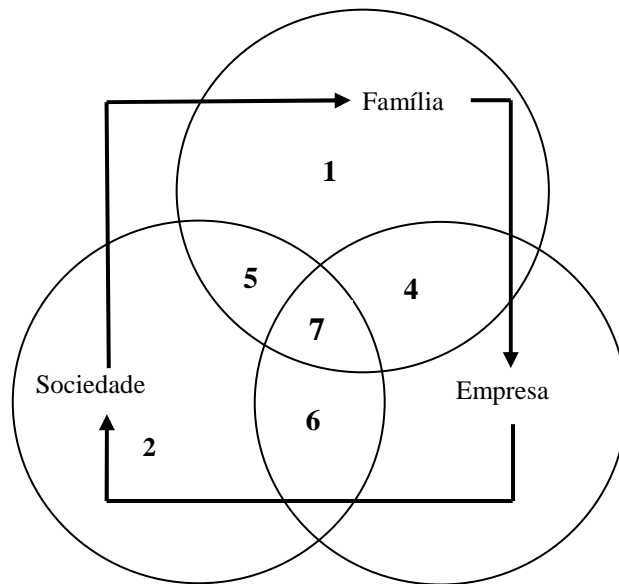


Figura 5 – Modelo de Três Círculos.  
Fonte: Adaptado de Gersick *et al.* (1997, p. 6).

O M3C, representado pela Figura 5, descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Segundo Bornholdt (2005, p. 36), “cada uma das áreas distintas representa diferentes agentes

envolvidos na empresa familiar”, ou seja, qualquer pessoa, familiar ou não, ligada a uma empresa pode ser enquadrada em um dos sete setores identificados a seguir:

- 1) Familiares sem participação nos outros subsistemas;
- 2) Sócios-proprietários não gestores e não familiares
- 3) Gestores não proprietários e não familiares;
- 4) Familiares proprietários sem participação na gestão;
- 5) Proprietários gestores não familiares;
- 6) Gestores familiares não proprietários; e
- 7) Familiares gestores e proprietários.

Cada subsistema envolve personagens com interesses específicos, que podem convergir ou divergir ao longo de suas existências. Por exemplo, na condição de presidente, diretor ou na de qualquer cargo quando também se é sócio e se pertence à família – caso de quem pertence à posição 7 - existe uma necessidade de interagir e conciliar os interesses e dirigir os demais seis conjuntos de maneira sinérgica. Isso significa ocupar um papel mais complexo, difícil e, sobretudo, delicado. Nessa mesma linha, as pessoas inseridas nos conjuntos 4, 5 e 6 precisam administrar e conciliar duas posições entre dois papéis diferentes e, muitas vezes, conflitantes entre si. Já as pessoas inseridas nos conjuntos 1, 2 e 3 (em um papel único) precisam poder conviver e respeitar as demais, numa renúncia, quase sempre, não desejada.

Portanto, observa-se que cada um dos subsistemas envolve personagens com interesses específicos, sejam eles convergentes ou divergentes, ao longo de suas existências. Quando os interesses são convergentes, as situações são de estabilidade e cooperação, porém, quando os interesses são divergentes e contraditórios entre si, tem-se uma fonte incessante de conflitos na empresa familiar, que, para Silva Jr. (2006), é vista como um sistema complexo.

### **3.1.3. Ciclo de vida e evolução**

Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), em qualquer análise da empresa familiar não se pode deixar de considerar a influência do fator temporal. Como qualquer sistema,



deve-se, portanto, analisá-la na sua dimensão dinâmica, já que as empresas familiares são, primeiramente, empresas.

Nessa linha, Demers (1999), citado por Davel, Silva e Fischer (2000), afirma que a evolução da empresa familiar, cujo foco é o desenvolvimento, representa um processo ordenado e seqüenciado de eventos durante o tempo. Assim, “a evolução de um sistema diz respeito às mudanças nas características alteráveis, mas que são pouco variáveis” (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007, p. 164). Diante disso, a mudança é como um processo gradual de desenvolvimento, induzido pela natureza própria da organização. É nessa perspectiva que se desenvolve a teoria sobre o ciclo de vida da empresa familiar (SILVA JR., 2006).

No item anterior, o modelo clássico M3C representa a inter-relação entre três diferentes espaços desses tipos de empresas: o âmbito da família, o âmbito da empresa e o âmbito da propriedade. Pelo M3C, a combinação dos estágios de desenvolvimento desses três espaços é que determina os quatro tipos clássicos de empresa familiar defendidos por Gersick *et al.* (1997):

- 1) Empresa do Proprietário Fundador: é um dos tipos mais estimulantes. A principal característica dessa fase é que o dono controla praticamente a totalidade do negócio. Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), trata-se de empresas que podem ser classificadas como empreendedoras. Para Gersick *et al.* (1997), o empreendedor é uma figura complexa e paradoxal: parte aventureiro, parte desajustado; ora benfeitor, ora explorador; parte gênio, parte louco. Suas crenças, sagacidade para negócios, regras práticas para tomada de decisões e seus valores fazem parte da estrutura da empresa (SILVA JR., 2006). Portanto, a atitude empreendedora do fundador é determinante nessa etapa do ciclo de vida de uma empresa familiar e, desta maneira, suas influências na empresa podem permanecer presentes por gerações que vão além do seu próprio tempo de vida. Casillas, Vázquez e Díaz (2007) ressaltam que deve haver um equilíbrio entre o amplo poder que o proprietário principal exerce e a necessidade de que outros familiares e administradores participem do funcionamento da empresa. Logo, caso a empresa dependa excessivamente das habilidades do dono pode ser perigoso a longo prazo.

Finalmente, outro desafio a superar é a definição da estrutura de propriedade da próxima geração.

- 2) Empresa Familiar Crescendo e Evoluindo – Sociedade de Irmãos: esse estágio ocorre em empresas que já passaram por pelo menos uma substituição na segunda geração. Ainda assim, é salutar o desenvolvimento de um processo de entrada para a próxima geração, bem como a reestruturação da empresa e de seus sistemas para iniciar e sustentar o crescimento. O controle da propriedade recai sobre os irmãos, embora possam existir outros acionistas, sócios, familiares ou não. Os principais problemas desse tipo de empresa estão relacionados à necessidade dos irmãos desenvolverem habilidades e competências para dirigir em conjunto a empresa, além de estabelecerem um processo que permita compartilhar o controle sem causar situações de conflito. Nessa fase, como também nas seguintes, é fundamental a postura empreendedora dos envolvidos (SCHUMPETER, 1934). Essa atitude empreendedora, seja dos proprietários familiares seja dos gestores profissionais, é fundamental para que a empresa inove seu processo produtivo, empreenda o processo criativo e tenha possibilidades de posicionar-se melhor no mercado, crescendo, prosperando e, assim, alcançando as fases do ciclo evolutivo.
- 3) Empresa Familiar Complexa – Consórcio de Primos: é na verdade um tipo raro. São empresas que já se encontram em um estado de desenvolvimento avançado, dificultando o seu gerenciamento. O tempo de existência da empresa é, com isso, bastante elevado, o que pressupõe uma cultura sólida desenvolvida ao longo dos anos. O autor destaca a necessidade de que sejam estruturados mecanismos sofisticados para enfrentar um sistema social complexo: as relações entre família de várias gerações, empresa, acionistas, sócios, diretores, etc. Nesse tipo, é preciso um líder forte, familiar ou não, capaz de conseguir a lealdade de clientes, funcionários e acionistas. É necessário também que a empresa familiar invista fortemente no próprio negócio, com destaques para as áreas de tecnologia, desenvolvimento de pessoal e programas de *marketing*, como garantia de sobrevivência e continuidade.
- 4) Empresa Familiar à Beira da Transição: é o quarto tipo clássico de empresa familiar, cujo grupo tanto de proprietários como a família e também a empresa estão na iminência de alterar de líder, ou, simplesmente, de deixar de existir enquanto empresa familiar. As empresas que compõem essa categoria estão à beira

da transição, pois o processo sucessório ocorre nos três círculos: família, propriedade e gestão.

Em uma primeira análise, observa-se que esses quatro tipos clássicos são estáticos e, assim, têm sua atuação na literatura, somente, como parâmetro analítico de empresas familiares (SILVA JR., 2006). Casillas, Vázquez e Díaz (2007) evidenciam que cada um dos quatro tipos apresenta, por si só, características e desafios que são marcantes e diferenciados. No entanto, vale salientar que na prática existem “situações híbridas em que a empresa familiar se apresente em um estágio que contemple características de duas fases simultaneamente, como é o caso da empresa na primeira fase do ciclo de vida que possui irmãos como sócios proprietários” (SILVA JR., 2006, p. 27). Adicionalmente, Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 164), associam o crescimento e evolução da empresa familiar com a sua sobrevivência declarando que:

[...] as possibilidades de desaparecimento de uma empresa familiar multiplicam-se quando ela tem de enfrentar, em curto espaço de tempo, os três tipos de renovações [...]: a transferência da propriedade de uma geração para outra, a mudança da liderança na família e sua renovação estratégica.

#### **3.1.4. Profissionalização**

Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 78) iniciam sua análise acerca da profissionalização da empresa familiar afirmando que “[...] se precisássemos escolher até cinco pontos-chave relacionados com a continuidade das empresas familiares ao longo do tempo, certamente estaria entre eles a profissionalização.”

Assim, Berle e Means (1984) e Chandler Jr. (1962, 1977 apud SILVA Jr., 2006) resgatam a história econômica privada quando relatam que no período que vai do século XVIII a meados do século XIX, a propriedade privada e o sistema econômico estavam ligados às famílias. Na verdade, as empresas que operavam nesse modelo econômico-financeiro eram em sua grande maioria familiares, dirigidas e gerenciadas por proprietários familiares.

Segundo Chandler Jr. (1962, 1977), citado por Silva Jr. (2006), a origem da profissionalização está de alguma forma ligada ao período de 1850 – 1920, que ele descreve como os anos formativos do capitalismo moderno. O autor menciona que nessa época houve a

criação de um novo tipo de instituição econômica, controlada por uma nova classe de dirigentes cuja necessidade estava no desenvolvimento de estratégias distintas daquelas dos seus predecessores, pois estes operavam num novo sistema de capitalismo. Silva Jr. (2006, p. 30) aprofunda as perspectivas de Chandler Jr. (1962, 1977) ao afirmar que:

Eles precisavam, também, ser especialmente inovadores na criação de estruturas para implementar essas estratégias. Tal mudança ocorreu em função de transformações na demanda, acarretaram o aparecimento dos mercados de massa e de mudanças tecnológicas, que permitiram a produção em grande escala. As novas estruturas organizacionais contribuíram para a integração da produção com a distribuição em massa.

Embora a análise de Chandler Jr. (1962, 1977) seja histórica, ela levanta questões gerais sobre a mudança organizacional e o relacionamento entre estratégia e estrutura. A este respeito, Silva Jr. (2006) destaca que, uma vez que uma organização se move da empresa pequena e controlada pelo proprietário para a empresa de negócios, moderna, surge a classe de dirigentes assalariados, o que é determinante para o desenvolvimento estrutural, porque o dirigente assalariado é comprometido com a estabilidade da empresa a longo prazo. Nessa mesma linha, Casillas, Vázquez e Díaz (2007) relacionam a aceção desse termo à existência de uma estrutura organizacional e de gestão, na qual prevalecem os valores empresariais e seus dirigentes contem com a formação e capacitação idônea para o cargo que exercem, pertencendo ou não à família proprietária.

Na busca pela estabilidade, a hierarquia gerencial dá posições de poder e autoridade, como resultado, torna-se uma fonte de crescimento. É no papel da administração que Chandler Jr. (1962, 1977 apud SILVA JR., 2006) centraliza seus estudos, pois, para ele, a mão visível da administração tem substituído a mão invisível das forças de mercado de Adam Smith. Portanto, os gerentes são produtos e também elaboradores dessa estrutura multidivisional e descentralizada, que é o resultado organizacional das mudanças tecnológicas e de demanda.

Com isso, a transformação ocorrida nas empresas ao longo dos anos pode ser comparada com o processo evolutivo das organizações familiares, pois iniciam suas atividades com uma abordagem gerencial considerada como não profissional, e que, obtendo êxito em suas operações correntes, passam por um processo de profissionalização de sua estrutura administrativa (SILVA JR., 2006).

Dessa forma, conduzida por profissionais, a empresa terá possibilidades de continuar crescendo e de vencer a concorrência no mercado. Esse processo é visto por Mintzberg e Walters (1990) como uma exigência natural do mercado, pois, as organizações trabalham em direção à profissionalização, ao planejamento e a procedimentos, deslocando inevitavelmente iniciativas e visões empresariais. Ao definir profissionalização, Lodi (1993) considera vários aspectos:

- a) O processo pelo qual uma organização, familiar ou não, assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas;
- b) O processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores;
- c) A adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores;
- d) A substituição de métodos indutivos por métodos impessoais e racionais;
- e) A substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

Nesse sentido, a empresa deve caminhar para uma nova estruturação, fundamentada no aspecto racional-legal weberiano (LODI, 1993). Lodi (1993) defende a idéia de que, a cada dia, um maior número de empresas procurará profissionalização total, de modo que nenhum membro da família estará na empresa até o nível da presidência. Já Casillas, Vázquez e Díaz (2007) defendem que o fato de pertencer à família proprietária constitui mais uma característica do indivíduo, que pode favorecer o desempenho da sua atividade no cargo que exerce ou, pelo contrário, desfavorecê-lo totalmente, segundo cada caso.

Casillas, Vázquez e Díaz (2007) afirmam ainda que, independentemente dos cargos diretivos e com relação à confluência de papéis entre a família e empresa, cabe dizer que a existência de funcionários familiares apresenta vantagens e inconvenientes, conforme resumido no Quadro 2, a seguir.

<b>Vantagens</b>	<b>Inconvenientes</b>
Em comparação aos não-familiares, um familiar é mais suscetível de ter maior noção da responsabilidade pública do seu trabalho.	Se um familiar é contratado como executivo e demonstra ser incompetente, não se pode despedi-lo ou transferi-lo com a mesma facilidade que os demais.
Um familiar é mais suscetível de se adaptar que um não-familiar.	O nepotismo tende a desanimar os que não fazem parte da família e que buscam trabalho na empresa.
Um familiar é suscetível de ter maior interesse pela empresa que um não-familiar.	O nepotismo costuma criar inveja e ressentimentos entre os funcionários.
Quando o parente de um executivo passa a fazer parte da direção e demonstra ser capacitado, o espírito de equipe de direção é estimulado.	É impossível para os diretores serem objetivos em relação às qualificações dos seus familiares ou às de outros executivos.
Em comparação aos não-familiares, o parente de um executivo é suscetível de ser mais leal e responsável.	Nas equipes de dirigentes com influência dos membros de uma família, os interesses tendem a ter maior prioridade que os corporativos.
Membros da família na direção ajudam a assegurar a continuidade e a efetividade da aplicação das políticas corporativas.	O nepotismo tende a gerar falta de consideração em relação ao senso comum, à integridade e à objetividade da alta direção.
Por não ter de se esforçar para estar à altura do seu chefe, o executivo, pode respeitar o próprio ritmo e desenvolver melhor suas capacidades.	

Quadro 2 – Vantagens e inconvenientes dos funcionários familiares.

Fonte: Adaptado de Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 80).

Contudo, tanto Casillas, Vázquez e Díaz (2007) quanto Silva Jr., (2006), consensualmente, afirmam que o primeiro passo no processo de profissionalização é avaliar se a família conta com um talento familiar competente e se os sucessores querem enfrentar pessoalmente o desafio de se profissionalizar, ou seja, “se os dirigentes têm destreza e habilidades suficientes para desenvolverem suas funções empresariais” (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007, p. 79-80). Caso contrário, a solução é contratar um profissional não familiar para a direção da empresa.

Visto dessa forma, a profissionalização na empresa familiar é um processo intimamente relacionado com o ciclo de vida e o processo evolutivo de crescimento e de expansão. A princípio, a empresa familiar comumente adota uma gestão mais amadora em que o proprietário empreendedor assume também a função de gestor. Porém, na medida em que a empresa familiar prospera, surge então a necessidade de substituir essas práticas de gestão amadoras por outras mais racionais e menos intuitivas.

Para isso, Silva Jr. (2006) considera fundamental a contratação de profissionais qualificados e diplomados em profissões de natureza científica ou técnica, com atuação e reconhecimento no mercado. Como ressalta o autor, a reestruturação da empresa por meio da

implantação de sistemas de informações gerenciais pode municiar os gestores profissionais de dados e informações que permitam um processo de tomada de decisões mais racional e impessoal.

### **3.1.5. Processo decisório**

O processo sucessório é outro tema bastante estudado no campo da empresa familiar, já que, segundo Silva Jr. (2006), é fator decisivo no sucesso ou fracasso da empresa. A sucessão na empresa familiar representa um dos processos mais importantes para a garantia de sua continuidade, pois, vincula-se ao poder, à propriedade e ao controle, elementos vitais nas empresas familiares. Pode ser compreendida como “o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir” (LEONE, 1991, p. 245).

De acordo com Oliveira (1999), existem dois tipos de processos de sucessão: a sucessão familiar e a sucessão profissional. No entanto, o modelo ideal de sucessão, seja familiar seja profissional, vai depender de inúmeras variáveis. Para Bornholdt (2005), os pontos mais conhecidos são:

- a) Tamanho e complexidade da empresa;
- b) Nível de harmonia entre os familiares e/ou os núcleos familiares;
- c) Perfil e personalidade dos sucedidos e dos sucessores;
- d) Participações acionárias, alianças societárias e controle de capital;
- e) Estrutura familiar, como núcleos familiares, quantidade de herdeiros, idades da primeira, segunda e terceira gerações;
- f) Fase do processo sucessório se é uma geração, ou da primeira parte para a segunda, ou dessa para a terceira. Dependendo da fase, se está situada entre tios e primos ou outros familiares;
- g) Modelo de gestão vigente, de maior sucesso do conselho de administração, conselho fiscal, conselho de família e conselho consultivo.

Lodi (1989) acredita que é preciso que a empresa familiar faça um planejamento para o processo sucessório, preparando, assim, a empresa e a família, o sucedido e o sucessor.

A raiz do problema das crises na hora da sucessão empresarial fica muitas vezes a uma distância de 20 – 30 anos quando esse pai/presidente dedicou tanto empenho e energia ao empreendimento a ponto de não se dedicar suficientemente à família e à educação dos filhos. Especializou-se no papel de homem de negócios a ponto de não ter outros papéis na vida, como de pai, marido, amigo, companheiro. Os filhos, sacrificados por esta “drenagem de talento”, não tiveram orientação, crescendo desarmoniosamente. Alguns cresceram sem ter condições de sobrevivência profissional própria e dependem hoje da empresa como único meio de vida (LODI, 1993, p. 21-23).

Lansberg e Astrachan (apud LODI, 1989), em pesquisa realizada em 89 empresas familiares, abordando a sucessão como tema central, destacam seis pontos principais como resultados:

- a) A coesão familiar prediz a qualidade da relação do sucessor com os donos-gestores, mas não entre os sucessores;
- b) A adaptabilidade familiar tem efeito positivo sobre a qualidade da relação entre o dono-gestor e o sucessor;
- c) A coesão familiar afeta positivamente o comprometimento da família com a firma;
- d) O comprometimento da família com o negócio está associado positivamente à sucessão;
- e) O comprometimento da família afeta o grau do treinamento do sucessor; e
- f) A qualidade da relação entre o dono-gestor e o sucessor afeta a extensão do treinamento do sucessor.

Os resultados da pesquisa de Lansberg e Astrachan evidenciam que as relações sejam familiares sejam profissionais (empresarias) estão íntima e diretamente ligadas. Além disso, a qualidade dessas relações, bem como o comprometimento da família com a empresa são fatores determinantes de uma sucessão bem sucedida, quer seja ela profissional quer seja familiar. Silva Jr. (2006, p. 35) percebe que, “para se obter uma boa relação institucional, família e empresa precisam articular seus interesses dentro de um campo positivo de cooperação e estabilidade”.

Bornholdt (2005) destaca que não existem fórmulas para o processo sucessório. Esse rito de passagem de transferência de poder e de capital, conforme ressalta Bornholdt (2005), precisa ser encarado abertamente, com um planejado de médio e longo prazos. Via de regra, o processo sucessório “se inicia quando quem está no comando toma consciência de que sua



atuação não será eterna e de que terá que se afastar da direção da empresa” (SILVA JR., 2006, p. 35).

A partir desse ponto, torna-se necessário empreender um minucioso estudo de identificação de “possíveis” sucessores, seja um familiar seja um profissional (com atuação na empresa ou não). Identificando o sucessor, é fundamental prepará-lo e treiná-lo para assumir o comando da empresa em um processo sucessório tido como planejado (SILVA JR., 2006). Além disso, a partir dos programas de treinamento dos sucessores é possível avaliar o desejo e a capacidade de cada sucessor na “possível” conquista de seu espaço (BORNHOLDT, 2005).

Silva Jr. (2006) destaca, ainda, que o planejamento do processo na empresa familiar não representa, em hipótese alguma, uma garantia de que sucessão terá êxito, porém é uma forma de discutir abertamente a questão e envolver um número maior de interessados, com tendência a minimizar os riscos de uma sucessão fracassada, que venha a comprometer a sobrevivência da empresa familiar. Bornholdt (2005) realça que quanto mais cedo for “a iniciação” na organização, mais fácil será o processo de enculturação.

### **3.2. Governança Corporativa: fundamentos básicos**

A governança, cuja acepção mais antiga refere-se ao ato de governar ou comandar uma empresa, é um tema que deveria já estar devidamente sedimentado. No entanto, na última década, é, talvez, o assunto na vida das empresas que desperta os mais intensos debates, por estar diretamente relacionado a eventos marcantes que refletem o atual cenário de alta volatilidade que cerca o ambiente empresarial. De acordo com a literatura, existem diferentes concepções de governança que derivam dos conceitos que seus autores possuem a respeito do que são as empresas, para que e para quem existem.

A expressão “Governança Corporativa” é a tradução do termo inglês “*Corporate Governance*” que embora seja recente em sua forma combinada, é composta por termos ingleses antigos. Yamamoto e Almeida Prado (2003, p.42) afirmam que já em 1960 observava-se a utilização do termo *corporate governance* com a finalidade de orientar as políticas de estrutura e funcionamento das empresas; e, em traduções grosseiras para o português, acabou por se consagrar como governança corporativa.

A governança é a expressão utilizada, de forma ampla, para denominar os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, ou mesmo da capacidade governativa no contexto internacional ou de uma nação.

No entanto, a evolução dos mercados de capitais internacionais e a necessidade do total transparência, para garantir o acesso às informações a todos os interessados, levou a popularização do termo Governança Corporativa, que mesmo utilizado de forma ampla, nem sempre é entendido corretamente pelos seus usuários, pois, na verdade, trata-se de um tema complexo.

Segundo Lodi (2000), denomina-se Governança Corporativa o papel que os Conselhos de Administração passaram a exercer com o objetivo de melhorar tanto o ganho dos acionistas como os conflitos existentes entre acionistas, administradores, auditores externos, acionistas minoritários, conselhos fiscais (no caso do Brasil) e os *stakeholders*: empregados, credores e clientes.

Os especialistas da *Organization for Economic Cooperation and Development* - OECD, citada por Andrade e Rossetti (2004, p.23 e 24), consideram que a governança Corporativa é o sistema por meio do qual as empresas são comandadas, ou seja, dirigidas e controladas. Essa definição, na verdade, é similar à apresentada no Código *Cadbury Committe* (1992, p. 15) e no código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2004, p. 4).

A OECD é uma instituição que, atualmente, reúne representantes permanentes de 30 países, entre estes, os Estados Unidos, a União Européia, o Japão, a Coreia do Sul, a Austrália, o México e a Turquia. Originária da organização criada pelos Estados Unidos e o Canadá para administrar os recursos do Plano Marshall para a reconstrução da Europa no pós-Segunda Guerra Mundial, foi transformada em OECD em 1961, com o objetivo de estimular a liberação do comércio internacional e o sistema de mercado em países desenvolvidos e em desenvolvimento (SANTOS, 2004).

A estrutura de governança corporativa descreve, portanto, a distribuição de direitos e responsabilidades entre os distintos participantes da corporação, tais como o conselho de

administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados (*stakeholders*); bem como determina as regras e processos de tomada de decisão sobre as questões empresariais. No entanto, ao proceder dessa maneira, a estrutura de governança acaba por determinar como a missão e os objetivos da companhia são fixados, os modos para atingir tais objetivos e métodos de monitoração de seu desempenho.

O termo relaciona-se a uma melhor maneira de gerenciar um ambiente, que é formado por estratégias, pessoas, processos e tecnologias. Por isso, acaba identificando os processos, definindo as responsabilidades e apontando de forma clara os resultados alcançados para a corporação, objetivando demonstrar transparência ao negócio (ALVES, 2001).

Numa visão organizacional, a governança corporativa faz parte da estrutura estratégica juntamente com as crenças, os valores e a missão da empresa, que está em constante mutação decorrente de sua interação com o meio ambiente, desejando sair de uma situação atual já conhecida para uma situação futura objetivada.

Dessa maneira, os gestores (sistema social) orientados pelo princípio de gestão (sistema institucional) tomam decisões (sistema de gestão) cujas responsabilidades e autoridade já foram previamente definidas (sistema organizacional), com base em modelo de decisão e utilizando informações. Todas essas decisões dizem respeito à gestão de recursos, produtos e serviços que alteram as situações operacional e econômica da empresa que são identificadas, mensuradas e informadas pelo sistema de informação, envolvendo riqueza atual e riqueza futura, patrimônio e resultados atuais e patrimônio e resultados futuros (PARISI, 1999).

Nesse sentido, Lodi (2000) destaca que a Governança Corporativa é utilizada para assegurar determinada ordem aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração dos executivos de alto nível, cujos interesses possam estar em conflito. Nesta perspectiva, o objetivo principal da governança é garantir que os interesses dos gerentes e executivos de alto nível estejam alinhados com os interesses dos acionistas.

Segundo a Comissão de Valores Mobiliários - CVM (2002), os investidores que financiam as companhias estão sujeitos ao risco de apropriação indevida de parcela do lucro

do seu investimento, por parte de acionistas controladores ou pelos administradores da empresa. Assim, a adoção de práticas de governança corporativa constitui um conjunto de mecanismos para que os investidores, incluindo controladores, possam se proteger contra desvios de ativos por indivíduos que têm o poder de influenciar, ou tomar decisões em nome da companhia.

Nesse contexto, a governança corporativa deve aprovar os objetivos organizacionais definidos quando do planejamento estratégico, fiscalizando o desempenho e controlando a implementação dos mesmos. De acordo com Lodi (2000), a governança corporativa é assegurada aos sócios por quatro princípios básicos:

- Equidade (*fairness*) - refere-se ao senso de justiça. Equidade no tratamento dos acionistas, respeitando os direitos dos minoritários por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações. Deve-se também estender, ainda, a igualdade na presença ativa em assembleias gerais.
- Transparência (*disclosure*) - diz respeito à transparência das informações, especialmente das de alta relevância, que impactam direta e indiretamente os negócios e que envolvem riscos.
- *Accountability* - é a prestação responsável de contas, fundamentada nas práticas contábeis e de auditoria, geralmente aceitas.
- Conformidade (*compliance*) - envolve a conformidade no cumprimento de normas reguladoras que estejam expressas nos estatutos sociais, bem como nos regimentos internos e nas instituições legais do país.

Os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos. Finalmente, os conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações, assumindo a responsabilidade corporativa, como uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a companhia atua.

Para Alves (2001), a governança é:

um conceito difuso, podendo ser aplicado a métodos de gestão da empresa (governança corporativa) quanto a meios de preservação do meio ambiente (governança ambiental) ou formas de combate ao suborno e à corrupção de funcionários públicos (governança pública). Não obstante o seu caráter difuso, o conceito de governança tem como ponto de partida a busca do aperfeiçoamento do comportamento das pessoas e das instituições.

A definição do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2004), para a governança aplicada a empresas é o seguinte:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Já a Comissão de Valores Mobiliários – CVM (2002) define em sua cartilha que Governança Corporativa é o conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como: investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.

A estrutura de governança corporativa descreve a distribuição de direitos e responsabilidade entre os distintos participantes que são relevantes para a companhia, como Conselho de Administração (*board*), executivos, acionistas e outras partes (*stakeholders*) e, no fim, determina as regras e processos de tomada de decisão sobre as questões empresariais. Ao proceder desta maneira, a estrutura de governança acaba por determinar como a missão e os objetivos da companhia são fixados, os modos para atingir tais objetivos.

Segundo Steinberg (2003), a governança corporativa constitui o conjunto de práticas e de relacionamento entre acionistas, cotistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria independente e conselho fiscal objetivando aprimorar o desempenho e facilitar o acesso ao capital.

Na prática, todos os conceitos de governança apresentados dizem respeito à relação entre propriedade e gestão, ou seja, a forma de governar a empresa e à transparência de suas atitudes, observadas pelos diversos interessados, e que se encontram sintetizadas no texto do Código *Cadbury* (1992), citado por Lodi (2000, p. 24), como “o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas”. Tal sistema acaba por centralizar os conselheiros de

administração em, qualquer que seja a discussão sobre governança corporativa, conforme a Figura 6:

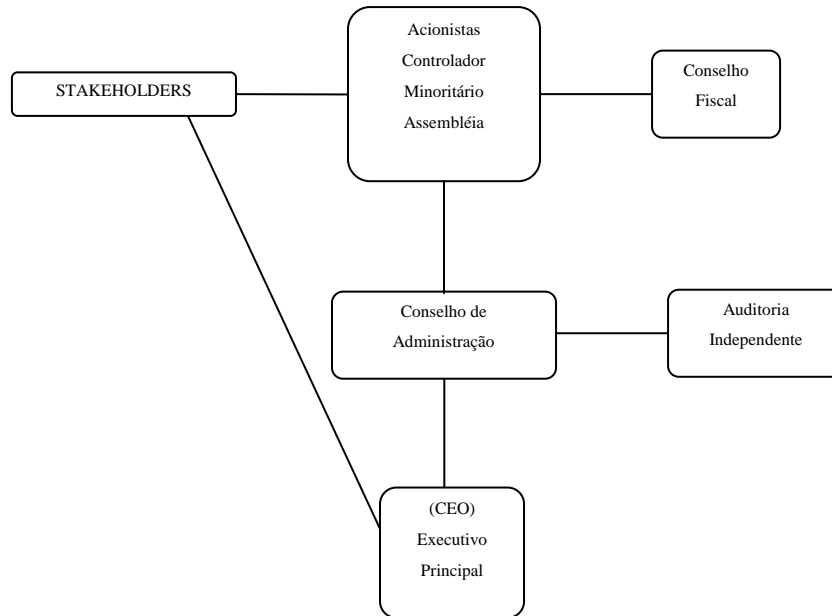


Figura 6: Governança Corporativa e o Conselho de Administração.  
Fonte: Lodi (2000, p. 25).

Segundo Santos (2004, p. 5),

Em todo mundo, a governança é discutida em associação com eventos e transformações empresariais de diversas naturezas, como: a abusiva remuneração de alguns dirigentes empresariais, a onda em grande parte excessiva de fusão e aquisição de empresas, as fragilidades, o elevado custo de capital e os baixos níveis de eficiência e profissionalização que atingem a maior parte das empresas dos países emergentes, além da necessidade de privatização de empresas estatais desses países, etc.

O movimento a favor da Governança Corporativa tornou-se visível a partir de 1990 e Lodi (2000) associa a ascensão do tema à ascensão dos fundos de pensão, dos administradores de ativos e dos bancos. Foi durante os anos 1992-93 e nos seguintes que, assistiu-se à demissão de poderosos presidentes de empresas em virtude de pressão dos conselhos de administração e de grupos acionistas.

Empresas como *American Express*, *Compaq*, *Digital*, *General Motors*, *IBM*, *Kodak*, *Sears*, *Tenneco*, *Time Warner* foram algumas das empresas que tiveram seus executivos afastados. Na Inglaterra, alguns escândalos levaram a criação de um “Código de Melhores

Práticas” que ganhou o nome de Código *Cadbury*. E assim foram sendo introduzidos outros códigos em decorrência dos seguintes fatores, de acordo com Borges e Serrão (2005):

- As crises por que passaram as grandes corporações mundiais (como a *General Motors*);
- A pressão dos fundos de pensão e dos fundos de investimento para obter maior transparência e prestação de contas;
- Os grandes escândalos financeiros nos EUA e na Inglaterra (*BCCi, Tobert Maxwell*);
- A pressão de organismos privados, como o *Instituto of Directors* (IOD) da Inglaterra, o *Conference Board* (EUA) e a *National Association of Corporate Directors* (NACD, EUA).

Há, evidentemente, uma mudança na visão institucional corrente, a partir dos anos 1990. No entanto, sua origem remonta ao movimento que se seguiu após a 2ª Guerra Mundial, quando várias empresas lançaram ações no mercado de capitais americano, com o objetivo de financiar o desenvolvimento de suas atividades. Dessa maneira, houve alteração da estrutura de capital vigente na época nas grandes corporações, que até então era centrada na figura de controle único ou de famílias que eram possuidoras da totalidade das ações. (BORGES; SERRÃO, 2005; SEGRETI; PELEIAS; RODRIGUES, 2006).

O compartilhamento da propriedade acionária acarretou em um movimento, por parte dos investidores, que visavam assegurar maior participação nas decisões e – também - assegurar direitos aos investidores não controladores, ou seja, os minoritários. Em algumas empresas, a “pulverização” do capital foi tão disseminada, que tornava difícil identificar uma ou mais pessoas que - em conjunto - detivessem o controle acionário e pudessem responder legalmente pelas companhias.

Contudo, a *Security Exchange Commission* – SEC, (órgão americano responsável pela regulação do mercado americano de capitais), foi levada a intervir a favor dos investidores estipulando algumas salva-guardas a serem adotadas pelas empresas. Estas salva-guardas acabaram levando as empresas a criarem estruturas de comandos e à contratação de profissionais para então assumir a gestão das organizações (SANTOS, 2004).

As iniciativas resultantes dos fundos de pensão, em especial pelo poderoso fundo *CalPERS* - no decorrer da década de 1990 – provocaram mudanças nas práticas de governança corporativa de algumas empresas americanas, originando o aumento da proporção de membros independentes nos conselhos e o aumento dos casos de demissão de diretores executivos por causa de mau desempenho. *California Public Employees' Retirement System (CalPERS)* é o maior fundo de pensão dos EUA. Sua reputação foi construída por meio de uma política agressiva de ativismo, na qual expõe publicamente as empresas que não se enquadrem nos seus códigos de melhores práticas de governança (WU, 2000).

O estopim para esse movimento foi a recusa de uma oferta de compra da *Texaco* em 1984, pelos seus executivos, prejudicando os acionistas, em um caso típico de defesa dos empregos por parte dos gestores. Após este caso, o *CalPERS* adotou imediatamente uma resolução afirmando que, como investidores de longo prazo, não iriam mais aceitar comportamento similar de outras empresas. O fundo elaborou uma lista de problemas a serem enfrentados, como a dependência do conselho em relação aos gestores, o aumento excessivo dos salários dos executivos e os diversos arranjos para evitar ofertas de compra hostis, denominados *poison pills*. (SILVEIRA, 2002).

Uma das medidas iniciais adotadas pelo *CalPERS* foi atuar na criação, em 1985, do Conselho dos Investidores Institucionais (CII – *Council of Institutional Investors*), uma associação com o objetivo de cuidar dos interesses dos investidores institucionais e que atuou como importante organismo de *lobby* para alterar a legislação americana, de forma a melhor resguardar os interesses dos acionistas. Silveira (2002), também, afirma que o *CalPERS* - em conjunto com outros investidores institucionais - também passou a monitorar as práticas de governança corporativa das empresas, expondo na mídia as empresas que apresentam deficiências, como conselhos passivos ou pagamento de salários excessivos aos executivos; além dos investidores concentrarem mais seus votos nas assembleias gerais dos acionistas, elegendo maior número de conselheiros independentes.

Ressalta-se, por fim, que o termo governança corporativa surge a partir da teoria da burocracia de Weber (1978), cuja base é o caráter racional legal do processo decisório. Em um certo sentido, o desenvolvimento do conceito de governança corporativa consolida a reformulação dos fundamentos da estrutura burocrática nas organizações. Assim, segundo



Medeiros (2004), o modelo burocrático é, em última análise, um mecanismo institucional de governança para gerir as estruturas da organização.

### 3.3. Teoria da Agência

Na teoria econômica tradicional, os novos problemas e o papel da governança são decorrência de dois fatores particulares do ambiente empresarial contemporâneo. O primeiro é a separação entre propriedade e gestão, conforme Figura 7. A segunda é a divisão da propriedade disseminada em um grande número de acionistas, diferente da concentração em uma única pessoa ou pequeno grupo (LETHBRIDGE, 1997; DRUCKER, 1997).

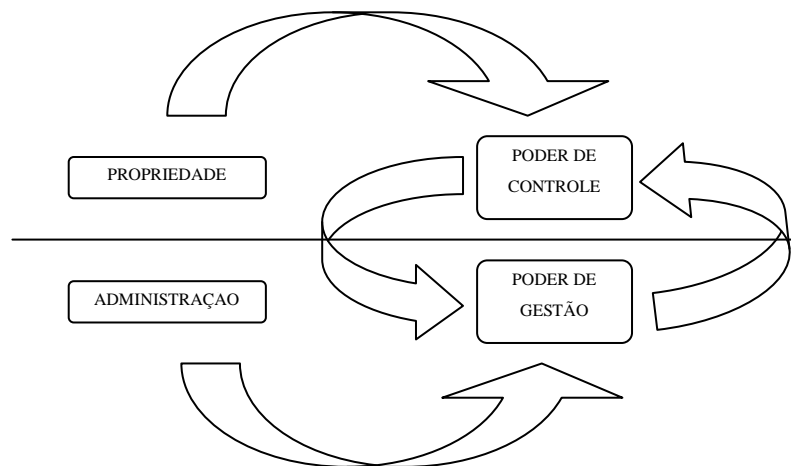


Figura 7: Separação entre Propriedade e Gestão.  
Fonte: Santos (2004, p. 35).

A separação entre proprietários e gestores é uma das bases da governança corporativa e constitui uma forma particular da relação que liga um mandante (o principal) e um mandatário (o agente). Esta relação é conhecida como agenciamento ou relação de mandato ou teoria da agência.

A Figura 7 mostra a problemática do agenciamento decorrente desse novo contexto organizacional, em que há a correspondência aos conflitos de interesses entre aqueles que têm a propriedade (acionistas) e aqueles que têm o controle na organização, pois no passado o proprietário também era o principal executivo. Atualmente, há uma evidente distinção entre os que detêm a propriedade e os que realizam a gestão do capital investido.

O agenciamento ou a teoria da agência, isto é, as possíveis divergências entre os interesses dos proprietários do capital investido e os daqueles que detêm sua administração, é a questão fundamental da governança corporativa e dele se origina alguns dos maiores riscos que cercam uma empresa e sua governança.

Segundo Jensen e Meckling (1976), uma relação de agenciamento é um contrato no qual uma ou mais pessoas (o principal) emprega uma outra pessoa (o agente) para realizar algum serviço em seu favor, mediante a delegação ao agente de certa autonomia de tomada de decisão para o agente.

Partindo da premissa de que os membros de uma organização são motivados pelos seus interesses, a teoria da agência pretende deduzir as relações contratuais entre o principal e o agente, ou seja, o principal é motivado por um objetivo específico com a contratação enquanto o agente também tem os seus próprios objetivos, sendo ambos os propostos (do principal e do agente), às vezes, conflitantes, o que, por sua vez, origina os chamados problemas de agência, como demonstra a Figura 8.

No entanto, sinteticamente, de acordo com a teoria, os conflitos entre o principal e agente são inevitáveis, pois - na verdade - o agente recebe remuneração (salário), e em troca deveria agir de acordo com os interesses do principal. O problema é que isso tende a não acontecer, pois este buscará, em primeiro lugar, realizar seus próprios objetivos.

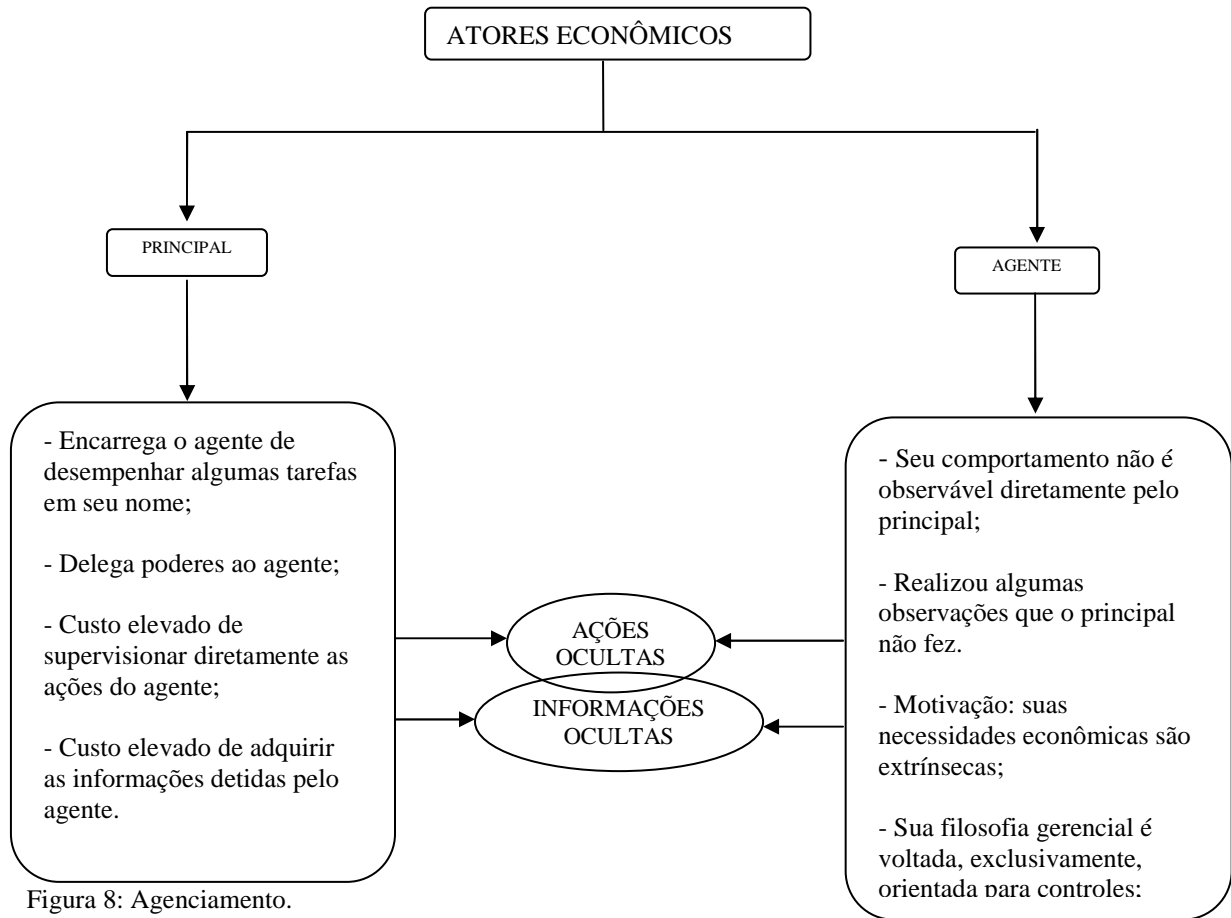


Figura 8: Agenciamento.

Fonte: Adaptado de Santos (2004, p. 36).

A Figura 8 mostra que, nas empresas, o problema de agência possui dois lados. Um lado refere-se à necessidade que os principais têm de utilizar os serviços dos agentes em funções especializadas na gestão dos recursos empresariais. Já o outro lado diz respeito às dificuldades que os investidores acionistas e os demais financiadores possuem para assegurar que seus recursos não sejam nem expropriados, nem mal-geridos ou, ainda, desperdiçados pelos agentes (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

Os problemas de agência ocorrem quando o principal delega o poder para o agente para que ele exerça as suas atividades na empresa. Isso, é claro, gera para ele – não somente – poder de barganha, como também, prestígio, que podem ser revertidos em benefícios pessoais, contrariando os interesses da organização.

A literatura organizacional, na verdade, acaba consagrando como principal, o acionista (ou o proprietária do capital), já o agente é identificado como o gerente que administra o negócio para os proprietários da organização (principal). No entanto, a relação

principal/agente não se estabelece apenas entre acionistas e gerentes, pois o modelo é flexível, ou seja, adequa-se a diferentes relações. No Quadro 3 são apresentadas algumas possibilidades de ocorrência de conflitos:

PRINCIPAL	AGENTE	COMO PODE OCORRER O CONFLITO?
Acionistas	Gestores	Na utilização de recursos da empresa para a obtenção de benefícios pessoais
Gestores	Fornecedores	Os fornecedores não suprem as necessidades de matérias dos Gerentes no momento necessário e nas quantidades requisitadas
Gestores	Empregados	Os empregados não utilizam toda a sua capacidade nas atividades da empresa.
Minoritários	Majoritários	Os acionistas majoritários podem receber um benefício que não é acessível aos minoritários. Mesmo não recebendo formalmente pagamentos a maior.
Acionistas	Auditores Internos e Externos	Auditores não atestam a validade das demonstrações financeiras e nem geram recomendações que agregam valor, pois não avaliam as operações quanto a eficiência e eficácia.

Quadro 3: Ocorrência de conflitos entre principal  $x$  agente.

Fonte: Adaptado de Martinez (1998).

Fundamentalmente, o problema do agenciamento concentra-se na preocupação com o impacto dos custos provocados pelos possíveis conflitos de interesses e, por isso, há a necessidade do aperfeiçoamento dos contratos, feito com o objetivo de minimizá-los. Esses contratos devem especificar o que o principal espera e como o agente será remunerado por desenvolver suas atividades - buscando-se assim a perfeição, que é um desafio - já que é difícil prever todos os aspectos inerentes à relação uma vez que as possibilidades de conflitos de agência são inúmeras (LIMA; NASCIMENTO; LEITES, 2007).

Para Lima, Nascimento e Leites (2007), há outro enfoque a respeito do problema de agência que tem como causa não apenas o gestor, mas também o próprio empreendedor, ou empreendedores, nos casos em que estes são considerados majoritários, ou seja, possuem a maioria das ações ou quotas do capital da empresa e usam para satisfazer seus próprios interesses. Nessa situação, o problema da agência somente se configura no exato momento em que houver a expropriação de ganhos dos acionistas ou quotistas minoritários. Nesse contexto, os gestores tendem a favorecer os controladores, na verdade, como uma maneira de acabar garantindo sua permanência no cargo.

Assim, como o problema de agência é bastante amplo, esta seção trata apenas dos conflitos de agência entre o proprietário, ou seus representantes, e os gestores que conduzem as atividades operacionais.

Objetivando minimizar os conflitos de agência, a organização deve respaldar-se não somente na relação contratual, mas também nas políticas de gestão, visando garantir que o comportamento dos executivos, a quem é delegado o controle dos recursos, esteja em sintonia com os objetivos da organização. Assim, dada a necessidade de fiscalizar as ações dos administradores, os acionistas constituíram nas empresas um órgão com a atribuição exclusiva de representar seus interesses, o Conselho de Administração, que acaba por ter de exercer a governança corporativa, pois atua como intermediário entre os acionistas e os gestores da organização (SANTOS, 2004; LIMA; NASCIMENTO; LEITES, 2007; JENSEN; MECKLING, 1976).

Para a CVM (2002, p. 5), o conselho de administração deve buscar “proteger o patrimônio da companhia, perseguir a consecução de seu objeto social e orientar a diretoria a fim de maximizar o retorno do investimento, agregando valor ao empreendimento”. Constitui, portanto, um dos principais mecanismos internos para o alinhamento dos interesses de acionistas e gestores no sistema de governança corporativa de uma companhia. Atua através da fixação de remuneração, definição de atribuições, nomeação e demissão dos executivos (SILVEIRA, 2002).

Quanto aos mecanismos externos, estes, acabam promovendo ou induzindo a redução de tomada de decisões que não maximizem a riqueza dos acionistas por parte dos executivos, tanto as de natureza legal (caso da obrigatoriedade da divulgação de informações periódicas sobre a companhia) como as pressões exercidas pelo mercado, seja acionário (presença de um mercado de aquisição hostil ou um mercado de trabalho altamente competitivo) ou ainda as expectativas dos analistas e outros agentes formadores de opinião (CADBURY, 1999).

Assim, para o exercício da governança, há a premissa fundamental de que os Conselhos de Administração devem ter poder sobre os administradores. Como ressalta Lodi (2000, p. 77), trata-se de “um órgão deliberativo representante dos interesses dos acionistas, cuja missão consiste em zelar pela segurança e favorável evolução dos valores patrimoniais da sociedade e das empresas coligadas”. Logo, caso a administração seja a designadora do Conselho, ou seja, o contrário, então o problema do agenciamento torna-se acentuado.

De acordo com Jensen e Meckling (1976), tais políticas de gestão devem prever incentivos de compensação e mecanismos de controle que possam ser aplicados de forma equilibrada e justa. É claro que, isto representa custo de agência que onera o resultado da organização, mas é essencialmente necessário para diminuir as possibilidades de que os interesses da organização não sejam o elemento direcionador das ações dos seus agentes.

A governança corporativa para garantir a continuidade da empresa deve possuir instrumentos legais, organizacionais e contratuais para controlar as ações e decisões dos agentes gestores dos recursos e levá-los a cumprir os objetivos estabelecidos pelos acionistas e que deles não se desviem por incapacidade, negligência ou má-fé que conjugados compõem o modelo de gestão organizacional (LETHBRIDGE, 1997; JENSEN, 1994).

Estes sistemas de gestão vêm evoluindo com as formas de propriedade das empresas e tornaram-se mais e mais complexos na razão do crescimento das economias e dos mercados de capitais. Neste contexto, o papel de governança do Conselho torna-se essencial.

### **3.4. Modelos de governança corporativa**

No mundo, o modelo de governança corporativa seguido pelas organizações está sujeito ao ambiente em que atuam. O Estado, por meio da legislação e de modelos financeiros, que acabam moldando a concepção do mercado de capitais local e o grau de proteção dos investidores, influencia o modelo de governança das organizações. Assim, os países apresentam diferenças bastante significantes entre os modelos de governança corporativa das suas corporações.

Segundo Shleifer e Vishny (1997, p. 737), a maior parte das economias de mercado avançadas tem resolvido seus problemas de governança corporativa de uma forma no mínimo razoável, garantindo enormes fluxos de recursos para as empresas e o retorno dos lucros aos fornecedores de recursos. No entanto, muitas evidências dos problemas de governança no mercado acionário norte-americano em 2002, apenas confirmam que isso não significa que as economias desenvolvidas resolveram o problema da governança de forma ótima.

Na popularização das teorias sobre governança corporativa, o grande impulso é atribuído à divulgação do Relatório do *Cadbury Committee*, em 1992, formulado exatamente como resposta às crises empresariais da década de 1980.

No decorrer da década de 1990 e, recentemente, após os novos escândalos corporativos que afetaram profundamente a credibilidade das empresas na comunidade investidora, outros códigos foram desenvolvidos em diversos países. Na verdade, refletindo a globalização dos mercados e da criação de blocos econômicos, os códigos mais novos foram divulgados por órgãos internacionais de expressiva influência, como: OECD, Banco Mundial (*World Bank*), EASD - *European Association of Securities Dealers* e ICGN- *International Corporate Governance Network*. (SANTOS, 2004).

A divulgação e proliferação desses códigos influenciaram decisivamente na organização das idéias sobre governança e sua disseminação nas diversas regiões do planeta. Tais códigos das melhores práticas, em geral, são definidos como uma série de princípios, padrões ou, ainda, melhores práticas, emitidos por uma organização coletiva, pública ou privada, relacionada à governança das empresas. O objetivo central dos códigos é indicar caminhos a todos os tipos de empresas, visando a melhorar seu desempenho a facilitar o acesso ao capital (IBGC, 2004).

As organizações que formulam esses códigos podem ser de origens variadas, como por exemplo, as entidades governamentais, de mercado, comissões organizadas pelo governo ou bolsa de valores, associações de classe, de profissionais ou acadêmicas, grupos ligados a investidores, além de entidades internacionais e congêneres.

O modelo de governança corporativa seguido pelas organizações está sujeito ao ambiente em que se encontram. Portanto, o Estado, por meio da fixação dos modelos legal e financeiro, acaba determinando a concepção tanto do mercado de capitais local como do grau de proteção dos investidores, influenciando o modelo de governança das organizações. Logo, os países apresentam diferenças marcantes entre os modelos de governança corporativa (MARINELLI, 2005, p. 60).

No mundo, os sistemas básicos de governança corporativa encontrados podem ser distribuídos entre três modelos: o anglo-saxão ou de proteção legal, vigente nos Estados Unidos (EUA) e no Reino Unido; o modelo nipo-germânico, estruturado em grandes investidores e nos bancos, predomina na Europa Continental, Alemanha e Japão; e o baseado na propriedade familiar, prevalecente no restante do mundo.

Entre os sistemas básicos de governança corporativa do mundo, como o anglo-saxão, o alemão e o japonês, existem diferenças acentuadas, mas as diferenças entre eles são provavelmente menores do que as diferenças com relação aos outros países menos desenvolvidos.

### **3.4.1. Governança Corporativa nos Estados Unidos**

Segundo Silveira (2002), no modelo anglo-saxão, as participações acionárias são “pulverizadas” (os cinco maiores acionistas geralmente detêm menos de 10% (dez por cento) do capital da empresa) e as bolsas de valores, naturalmente desenvolvidas garantindo, assim, a liquidez dessas participações o que acaba diminuindo o risco dos acionistas.

Tal comportamento reduz a necessidade de monitoramento direto, já que o próprio mercado acaba sinalizando a aprovação ou não em relação aos administradores cujo principal instrumento é a variação de preço. O autor afirma, ainda, que os acionistas possuem pouco incentivo ou capacidade para afetar as políticas corporativas definidas pelos gestores, resultando em uma situação na qual os executivos são fortes e os proprietários são fracos (SILVEIRA, 2002).

Dessa ótica, a governança corporativa surgiu nos Estados Unidos, em meados da década de 1980, como resposta a casos de abuso de poder e expropriação da riqueza dos acionistas por parte dos executivos em que dominavam os Conselhos de Administração. Mas, em resposta foi dada em grande parte pela atuação dos investidores institucionais, cujo grande destaque são os fundos de pensão, que provocaram mudanças nas práticas de governança corporativa.



Carlsson (2001) ressalta o pioneirismo do fundo de pensão dos funcionários públicos da Califórnia, *CalPERS* (*California Public Employees Retirement System*), como grande incentivador do movimento da governança nos EUA; que não atuou de maneira isolada, suas ações, na maioria, foram em conjunto com outros investidores institucionais; pois monitoravam

[...] as práticas de governança corporativa das empresas, expondo na mídia as empresas que apresentavam deficiências, como conselhos passivos ou pagamento de salários excessivos aos executivos. Além disso, os investidores passaram a concentrar mais seus votos nas assembleias gerais dos acionistas, elegendo maior número de conselheiros independentes (SILVEIRA, 2002, p. 20).

No entanto, existe outra face do sistema que exige um elevado grau de transparência, ou seja, a governança acaba enfatizando a transparência das informações pela necessidade dos investidores de monitorar o desempenho das empresas, pois a meta é o *disclosure* total. Nesse ambiente, o mercado de capitais privilegia a liquidez e sinaliza mudanças com aumento de sua eficiência.

O objetivo da governança é criar valor para o acionista, com base no atendimento dos interesses dos acionistas (*stakeholders*); a pulverização do capital é elevada; o nível de transparência das informações exigido é elevado. A medida de eficiência normalmente utilizada é o retorno do capital financeiro.

Segundo Silveira (2002), uma pesquisa realizada em 1994 pelo *CalPERS* com as 300 maiores empresas dos EUA mostra que mais da metade estava desenvolvendo, ou já havia desenvolvido, diretrizes de governança corporativa. Tal atitude representa aos investidores o cumprimento de algumas práticas de governança por parte das empresas americanas que começaram a elaborar suas próprias diretrizes a respeito de governança corporativa.

### **3.4.2. Governança Corporativa no Reino Unido**

A pulverização do controle acionário é uma característica de boa parte das empresas abertas do Reino Unido, assim como das empresas dos Estados Unidos (SILVEIRA, 2002).

Carlsson (2001) afirma que por conta de alguns escândalos, nos mercados corporativo e financeiro, surgidos na década de oitenta levaram o governo do Reino Unido (seu grande representante foi o Partido Conservador) a programar medidas com o intuito de que o próprio mercado se estruturasse de modo a prevenir novos escândalos.

Desta forma, a bolsa de valores de Londres (*London Stock Exchange*), apoiada por outros organismos, instituiu o Comitê *Cadbury*, com o objetivo de revisar os aspectos de governança corporativa relacionados às práticas de contabilidade a aos usuários financeiros.

Em dezembro de 1992, este grupo de trabalho publicou um relatório que constituiu o marco inicial do movimento da governança corporativa no país, intitulado *The Financial Aspects of Corporate Governance*. Segundo Lodi (2000, p.55), “o relatório Cadbury [...] inspirou-se na prática do mercado de capitais norte-americano, o mais avançado do mundo [...]”.

A Comissão *Cadbury* procurou tratar de “Práticas” e não de “Regras” ou “Normas”, como é próprio do espírito de liberdade da cultura britânica e, por isso, o título saiu como “Código das Melhores Práticas” (LODI, 2000).

Em 1995, foi criado o Comitê *Greenbury* cujo relatório trouxe importantes avanços na determinação de práticas de governança ligados à remuneração dos administradores. Nesse mesmo ano, também, foi formado o Comitê *Hampel*, que tinha como objetivo rever o relatório do Comitê *Cadbury* e incorporar os principais pontos do Comitê *Greenbury* (SILVEIRA, 2002).

### **3.4.3. Governança Corporativa na Alemanha**

A Alemanha, um país com a prosperidade resultante de seu próprio sistema cultural, sempre viu com cautela o modelo anglo-saxão, considerando-o oportunista de curto prazo. Para Silveira (2002), as grandes empresas alemãs até 1997 cultivam o sigilo, a não transparência, a desconfiança. A transparência tornou-se marcante com a nova Bolsa de Frankfurt, com empresas listadas no estilo norte-americano da *North American Securities Dealers Automated Quotation System - NASDAQ*.

A NASDAQ é a bolsa de valores norte-americana, cuja sigla significa “Pregão Automático da Associação Nacional dos Corretores”. A NASDAQ é o primeiro mercado acionário eletrônico do mundo, ou seja, é uma bolsa de valores sem corretores.

Segundo Carlsson (2001, p.62), o sistema de governança corporativa da Alemanha possui três peculiaridades distintas:

- O modelo de equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* como objetivo principal das empresas, ao invés da maximização da riqueza dos acionistas;
- O papel limitado do mercado de capitais no fornecimento de capital de risco; e
- A gestão coletiva das empresas.

Na verdade, a busca pelos interesses dos *stakeholders* como objetivo das empresas é consequência do modelo alemão de industrialização, muito regulamentado e controlado pelo Estado. Carlsson (2001) afirma que esse modelo de equilíbrio dos interesses foi reforçado por acontecimentos traumáticos ocorridos no século 20, como as duas guerras mundiais, hiperinflação, reformas monetárias e reintegração com a Alemanha Oriental que fizeram com que o consenso e a colaboração se tornassem valores sociais fundamentais.

O segundo item diz respeito ao próprio subdesenvolvimento do mercado de ações, quando comparado com outras economias avançadas. Carlsson (2001) afirma que a bolsa alemã, *Deutsche Börse*, é pequena sob todos os aspectos, com uma capitalização de mercado equivalente a metade da bolsa de Londres. Já em contrapartida a um fraco mercado de ações, o mercado de crédito é muito desenvolvido, com forte participação dos bancos nas empresas. Silveira (2002, p. 36), ainda, complementa:

Este desenvolvimento do mercado de crédito como substituto do mercado de ações data do século XIX, quando os grandes bancos passaram a fornecer, além do capital de curto e longo prazos, o capital de risco e a exercer as funções de proprietários ativos das empresas.

O terceiro ponto do modelo é que o Conselho de Gestão, responsável pela operação da companhia, indica um presidente para representar a empresa externamente e orientar o trabalho dos membros do conselho (MARINELLI, 2005). “Este presidente divide as decisões com os outros membros do conselho, não assumindo o papel de principal tomador de

decisões” (SILVEIRA, 2002, p. 23), como no caso do diretor executivo no Brasil ou do *Chief Executive Officer* – CEO americano. Carlsson (2001) sugere que esta característica tem raízes históricas, advindas dos diversos problemas que a sociedade alemã acabou enfrentando no século XX devido a líderes com poder excessivo.

O modelo germânico é baseado no equilíbrio de interesses entre os diversos grupos envolvidos (*stakeholders*); a propriedade é concentrada, os cinco maiores acionistas detêm, em média, 40% (quarenta por cento) do capital total na Alemanha (LETHBRIDGE, 1997), e muitas participações acionárias são de longo prazo.

Com as exigências do mercado, as empresas alemãs, passaram a dotar os padrões internacionais de governança corporativa, passando a ter acesso às bolsas de Nova Iorque e de Londres, que adotam regras de transparência e divulgação de informações. Uma tentativa de melhorar o nível de transparência pública que, ainda, é menor, e com muitas informações privadas balizando as relações entre os maiores acionistas, ao invés da maximização da riqueza dos acionistas.

#### **3.4.4. Governança Corporativa no Japão**

Como decorrência da cultura coletivista da sociedade japonesa, o objetivo das empresas no Japão tem sido a busca pelo equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* e a garantia de emprego vitalício para seus funcionários.

No Japão a propriedade é concentrada, pois os cinco maiores acionistas detêm, em média, 25% (vinte e cinco por cento) e muitas participações acionárias são de longo prazo, isso torna o papel do mercado de capitais não tão relevante, na medida em que a maior concentração fortalece os relacionamentos entre os acionistas majoritários, a liquidez não é priorizada e muitas participações acionárias são de longo prazo. (BORGES; SERRÃO, 2005; BERGAMINI JÚNIOR, 2005; LETHBRIDGE, 1997; SIFFERT FILHO, 1998).

Segundo Carlsson (2001), uma consequência da política de emprego vitalício é a priorização, por parte das empresas, de metas de crescimento absoluto e de participação no mercado ao invés da maximização dos lucros. No entanto, a pressão internacional por maior

competitividade vem fazendo com que, como forma de sobrevivência, muitas empresas japonesas tenham de abandonar essa política de emprego vitalício.

*Keiretsu*, que consiste num sistema de participações acionárias cruzadas, ou seja, une os membros e, exceto nos casos de desempenho ruim, o papel dos bancos e de outros investidores institucionais é passivo. Os bancos são a principal fonte de recursos para as empresas, exercendo o papel de financiadores dos conglomerados. Como as taxas de juros no Japão são muito baixas, o reduzido custo dos recursos acaba sendo um motivo adicional para diminuição do incentivo pela priorização da lucratividade (SILVEIRA, 2002).

Carlsson (2001) aponta que o conselho das empresas japonesas é composto por executivos da corporação, indicados como recompensa pelos serviços prestados. Desta forma, conselhos grandes, com cerca de 50 membros, são comuns nas grandes companhias japonesas. Portanto, um conselho típico japonês, com um número excessivo de membros e composição exclusivamente interna, tem funções meramente cerimoniais, não sendo um agente eficaz de governança corporativa.

Nesse sistema, os bancos em geral e outros investidores institucionais, pouco atuam na governança corporativa, agindo apenas como monitores, sendo mais efetivos apenas em casos de baixa *performance*.

Tendo em vista a necessidade de aprimoramento dos mecanismos de governança, em 1997, a Federação Japonesa das Organizações Econômicas (*Japanese Federation of Economic Organizations*) publicou um relatório denominado “Recomendações Urgentes com Relação à Governança Corporativa” (*Urgent Recommendations Concerning Corporate Governance*). Este relatório:

- Reconhece a necessidade de adaptação das empresas japonesas aos padrões internacionais de governança corporativa, como forma de manutenção da competitividade do país no século XXI;
- Sugere às empresas japonesas a adoção de suas próprias diretrizes de governança e a busca por um melhor funcionamento do Conselho de Administração; e

- Recomenda a ampliação da função dos auditores e melhorias na transparência das informações ao mercado.

### 3.4.5. Governança Corporativa na França

Segundo Charkham (1994), a França é um país muito peculiar na estrutura de governança das suas empresas, apresentando basicamente dois sistemas de governança corporativa, os Sistemas I e II. O autor afirma que o Sistema I é o mais comum, sendo caracterizado por um único Conselho de Administração e pela presença de um líder da organização que combina os cargos de presidente do conselho e diretor executivo, denominado *Presidente Directeur Générale* (PDG). Nesse sistema, há uma concentração de poder, pois o papel do PDG é descrito por lei e os cargos de diretor executivo e presidente do conselho não podem ser separados.

O Sistema II foi uma alternativa criada pelo poder público nos anos 1960, inspirada pelo modelo alemão. Neste sistema, utilizado apenas por um pequeno percentual das empresas, existem dois conselhos, o Conselho de Administração (*Conseil de Surveillance*) e o Conselho de Gestão (*Le Directoire*). (CHARKHAM, 1994 *apud* CARLSSON, 2001, p.70).

A presença do Estado através do controle direto das empresas tem sido outra característica marcante do sistema de governança francês; que data desde o início da industrialização francesa, principalmente nos serviços de utilidade pública, como, por exemplo, eletricidade e ferrovias. No entanto, a forte onda de privatizações ocorrida nos anos noventa fez com que a presença do Estado nas empresas tenha se reduzido.

Para Silveira (2002), de um modo geral as características do sistema francês, de poder centralizado na figura do PDG e forte presença estatal, fazem com que a governança corporativa do país ainda não se enquadre nos padrões de transparência, responsabilidade e preocupação com todos os acionistas exigidos pela maioria dos códigos de governança.

Os relatórios *Vienot* são considerados os marcos iniciais no debate sobre governança corporativa na França, pois acabam abordando questões delicadas como:

- A proposta para a separação dos cargos de presidente do conselho e presidente da diretoria, acabando com a figura do PDG;
- Recomendações para a constituição de comitês no Conselho de Administração;
- Recomendações para a presença de um mínimo de conselheiros independentes;
- Divulgação do montante e forma de remuneração da Diretoria Executiva e Conselho de Administração.

### **3.5. Governança corporativa no Brasil**

Para Borges e Serrão (2005), o cenário da governança corporativa no Brasil vem passando por profundas alterações. Nas décadas de 1950 e 1960, predominava a presença forte do acionista controlador familiar, que acumulava o papel de majoritário e de gestor da empresa. Nos anos 1970, apareceram os primeiros conselhos de administração, com sinais de autonomia e de divisão do poder entre os acionistas e os profissionais da gestão.

Em 1976, surge a Lei das Sociedades Anônimas que prevê a prática de divisão de poderes entre o conselho de administração e a diretoria, além de oferecer cinco linhas básicas de orientação: proteção do acionista minoritário; responsabilização do acionista controlador; ampla diversificação dos instrumentos de fiscalização postos à disposição dos acionistas; diferenciação entre companhia aberta e fechada; e definição dos interesses fundamentais que a sociedade anônima representa. A década de 1980 assistiu ao nascimento e crescimento dos fundos de pensão, fundos de investimento, ao fortalecimento da Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA e da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro - BVRJ, da CVM e do Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE (BORGES; SERRÃO, 2005).

As mudanças estruturais ocorridas nos anos 1990, como aumento da competitividade decorrente da abertura comercial, da estabilização monetária e das privatizações, além da maior dificuldade de obtenção de financiamento estatal, têm levado as empresas brasileiras a uma necessidade crescente de acesso aos mercados de capitais nacionais e internacionais.

Esta necessidade de obtenção de recursos ao menor custo possível tem motivado as empresas a adotarem novas práticas de governança corporativa, pressionando o atual modelo de governança brasileiro, principalmente nos aspectos de maior consideração dos interesses

dos acionistas minoritários, maior transparência das informações ao mercado e profissionalização do Conselho de Administração.

Nesse contexto, puderam-se perceber a ampliação do poder dos conselhos; a presença de um forte mercado de investidores institucionais; os litígios que ajudaram a fazer progredir os controles e a legislação; e o questionamento sobre os pareceres das auditorias independentes nos casos dos bancos sob intervenção (entre eles o Banco Nacional, o Banco Econômico e o Banco Noroeste). Como ressalta Siffert Filho (1998), em seu estudo sobre as mudanças no controle societário das cem maiores empresas não-financeiras na economia brasileira, na década de 1990 surgiram novas formas de governança corporativa, em especial aquelas decorrentes do controle acionário compartilhado.

O processo de privatizações foi o principal responsável por essa transformação. Nos casos dessas empresas, as questões de governança corporativa ganharam maior relevância, uma vez que, dada a inevitável separação entre controle e gestão, novos mecanismos de delegação, incentivo e monitoramento sobre o desempenho dos administradores passaram a ser desenhados pelos acionistas controladores.

Borges e Serrão (2005) ressaltam que, entre as tendências de mudança no controle societário observadas no universo das 100 maiores empresas brasileiras não financeiras, duas se destacam: a ampliação da participação do capital estrangeiro (a participação das empresas estrangeiras no total das receitas do grupo de 100 empresas aumentou de 27% (vinte e sete por cento) para 38% (trinta e oito por cento) no período de 1990 a 1997) e a relativa redução do controle familiar. Entre as empresas familiares nacionais, embora haja na economia brasileira um núcleo relativamente robusto, com sólida posição patrimonial e uma gestão moderna, em seu conjunto, encontram-se sujeitas aos seguintes tipos de pressão: demanda por profissionalização da gestão, necessidade de estabelecer alianças estratégicas e limitações à estrutura de capital.

Além dos incentivos de mercado decorrentes do aumento da competitividade, algumas iniciativas institucionais e governamentais também vêm contribuindo para a melhoria das práticas de governança pelas empresas brasileiras. Para Silveira (2002) as principais são:



- A criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 1995;
- A aprovação da lei nº. 10.303 de 31 de outubro de 2001, conhecida com a Nova Lei das SAs (BRASIL, 2001);
- A criação dos Níveis 1 e 2 de governança corporativa e do Novo Mercado pela Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa);
- O estabelecimento de novas regras pela Secretaria de Previdência Complementar - SPC para definição dos limites de aplicação dos recursos dos fundos de pensão; e
- A definição, pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, da adoção de práticas de governança corporativa como um dos requisitos preferenciais para a concessão de financiamentos.

Essa busca de normatização da governança corporativa no Brasil segue a tendência mundial: como a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, das entidades como a Associação Brasileira das Companhias Abertas – ABRASCA, o Instituto Brasileiro de Relações com Investidores – IBRI e outras associações de classe ligadas ao mercado de capitais vêm de forma crescente, promovendo eventos e palestras sobre Governança Corporativa - GC e Relações com Investidores - RI (SANTOS, 2004).

O IBGC foi criado em 1995 com o objetivo de melhorar a governança corporativa no Brasil, sendo a única organização da América Latina totalmente focada na discussão do tema. Em 1995 o IBGC lançou o primeiro “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa” do país, abordando temas como o relacionamento entre controladores e minoritários e diretrizes para o funcionamento do Conselho de Administração (SILVEIRA, 2002).

Os códigos ou recomendações, em geral, são complementares às leis que regem as empresas e podem incluir temas já cobertos pela legislação ou não. Na verdade, a grande maioria é de aplicação voluntária, porém as pressões do mercado acabam por induzir as empresas à sua adesão. Segundo Santos (2004), os tópicos abordados vão desde as formas de propriedade até os mecanismos de poder, controle e prestação de contas, além do relacionamento entre acionistas e ou proprietários, conselheiros, gestores, auditoria, fiscalização, bem como questões éticas ou de conflito de interesses.

Santos (2004) ressalta, ainda, que todo o esforço de normatizar e conscientizar sobre a governança e sua importância, não chega a solucionar, de fato, seus problemas fundamentais, visto que os códigos abordam superficialmente o problema básico da governança, ou seja, a criação e a implementação das condições e mecanismos internos que lhes permitam exercer efetivamente sua função, que é fixar a missão e os objetivos das empresas; além de, delegar o poder de gestão dos recursos aos administradores e exercer seu poder de controlar tal gestão.

Atualmente, uma empresa eficiente é aquela que possui padrões de governança corporativa e consegue transmiti-los a todos os seus *stakeholders*. Segundo Andrade e Rossetti (2004, p. 26), os elementos da governança corporativa são essenciais em um sistema definido de valores que rege os mecanismos da gestão das empresas e as relações entre as partes interessadas nos seus resultados.

Sob o aspecto legal, o Brasil sai na frente em relação a muitos países desenvolvidos, pois em 1976 já edita as Leis 6.404 e 6.385, ambas do mesmo ano. Segundo Wald (2002), a primeira lei, define e registra uma série de conceitos que são inerentes a uma administração transparente e confiável, tais como a responsabilidade do acionista controlador, a composição e competência do Conselho de Administração, a possibilidade do voto cumulativo, o que dá a possibilidade de presença de minoritários no Conselho de Administração, a regulamentação do direito de recesso e de saída conjunta, bem como a execução específica do acordo de acionistas. A segunda lei criou a Comissão de Valores Mobiliários – CVM.

A Nova Lei das SAs, promulgada no final de 2001 e com vigência a partir de março de 2002, visa por meio do estabelecimento de novas regras de funcionamento para as Sociedades Anônimas, promover maior proteção aos acionistas ordinaristas minoritários e preferencialistas. Entre as principais alterações, estão:

- A obrigatoriedade de oferta pública de aquisição de ações pelo valor econômico aos ordinaristas minoritários, em caso de: cancelamento do registro de companhia aberta, elevação da participação acionária à porcentagem que impeça a liquidez de mercado das ações remanescentes, ou em caso de fusão ou aquisição;
- A obrigatoriedade do adquirente do controle de companhia aberta realizar oferta pública de aquisição das ações ordinárias dos demais acionistas da companhia, em

caso de alienação direta ou indireta de controle, sendo assegurado a estes acionistas minoritários o preço equivalente a no mínimo 80% (oitenta por cento) do valor pago pelo adquirente pelas ações representativas do bloco de controle;

- O direito dos preferencialistas elegerem um membro para o Conselho de Administração, desde que representem, no mínimo, 10% (dez por cento) do capital social da companhia;
- O direito dos acionistas minoritários elegerem um membro para o Conselho de Administração, desde que representem, no mínimo, 15% (quinze por cento) do total das ações com direito a voto;
- A possibilidade de participação no Conselho de Administração de representantes dos empregados, facultada a decisão à empresa.
- A limitação da emissão de ações preferenciais a 50 % (cinquenta por cento) do total de ações emitidas, ao invés de 67% (sessenta e sete por cento) anteriores, para as sociedades anônimas instituídas após a publicação da lei;
- O fortalecimento da Comissão de Valores Mobiliários - CVM, concedendo ao órgão maior independência funcional e financeira; e
- A possibilidade de o estatuto social prever a arbitragem como mecanismo de solução das divergências entre os acionistas e a companhia, ou entre os acionistas controladores e os acionistas minoritários, propiciando uma forma mais rápida para resolução de conflitos.

Apesar de alguns avanços, a Nova Lei das SAs teve no artigo 118 teve um retrocesso com relação às práticas de governança corporativa. Este artigo, que regulamenta o acordo de acionistas, estabelece no parágrafo oitavo que o voto do conselheiro representante do grupo ligado por acordo de acionistas não deverá ser computado quando sua decisão for contrária às premissas do acordo de acionistas (SILVEIRA, 2002). Essa regulamentação retira a liberdade e a independência do conselheiro e confunde seu papel com o do acionista. Contudo, a consolidação da figura do controlador pode ser considerada outro retrocesso na Nova Lei das SAs, com o termo aparecendo 25 vezes no projeto aprovado, mesmo número de aparições do termo nos 300 artigos da lei vigente. A este respeito, Silveira (2002, p. 36) salienta:

Em suma, a Nova Lei das SAs trouxe alguns avanços na defesa dos acionistas minoritários, mas não pode ser considerada uma legislação que causará o fomento

do mercado de capitais brasileiro, principalmente após frustrar boa parte do mercado com o veto de 10 artigos e 27 parágrafos na data de sua aprovação.

Contudo, no Brasil, surge uma transição para uma nova estrutura de empresa, assinalada pela participação de investidores institucionais, fragmentação do controle acionário e pelo foco na eficiência econômica e transparência de gestão. (SEGRETI; PELEIAS; RODRIGUES, 2006).

Apesar das principais formas de constituição das companhias abertas no Brasil (empresas privadas nacionais, estatais e subsidiárias de multinacionais) gerarem diferentes modelos de governança, a análise de pesquisas sobre governança corporativa no Brasil realizadas pelo IBGC (2001) e pela *Mckinsey & Company e Korn/Ferry International* (2001), permite traçar um modelo geral de governança corporativa para as empresas brasileiras listadas em bolsa, com as seguintes características:

- Estrutura de propriedade com forte concentração de ações com direito a voto (ordinárias) e alto índice de emissão de ações sem direito a voto (preferencial);
- Empresas com controle familiar ou compartilhamento por alguns poucos investidores alinhados por meio de acordo de acionistas para resolução das questões relevantes;
- Presença de acionistas minoritários pouco ativos;
- Alta sobreposição entre propriedade e gestão, com os membros do conselho representando os interesses dos acionistas controladores;
- Pouca clareza na divisão dos papéis entre conselho e diretoria, principalmente, nas empresas familiares;
- Escassez de conselheiros profissionais no Conselho de Administração;
- Remuneração dos conselheiros como fator pouco relevante;
- Estrutura informal do Conselho de Administração, com ausência de comitês para tratamento de questões específicas, como auditoria ou sucessão.

Em síntese, o conjunto das medidas governamentais e institucionais pode contribuir decisivamente para o fortalecimento do mercado de capitais brasileiro, na qual a crescente proteção aos investidores os deixe mais seguros de que irão usufruir do retorno das companhias na mesma proporção dos controladores, aumentando sua disposição para pagar

mais pelas ações e, conseqüentemente, diminuindo o custo de capital das empresas, permitindo, então, que as companhias utilizem cada vez mais o mercado de capitais como uma real alternativa de capitalização.

### **3.6. Governança corporativa em empresas familiares**

Na empresa familiar, a constituição e a atuação de órgãos de governo apropriados apresentam uma problemática diferente e provavelmente mais complexa que em empresas não familiares de características similares (WARD, 1991).

O governo da empresa familiar possui características próprias que vão além da administração dos sistemas “família”, “sociedade”, “empresa” e todas as suas inter-relações nos campos financeiros, jurídicos e afetivos. Geralmente, esses sistemas se fundem, se sobrepõem e são interdependentes. Segundo Bornholdt (2005), nessa dinâmica, existem muitos aspectos a serem considerados, como cultura organizacional, o processo sucessório e a governança da empresa e da família.

Apesar disso, a empresa familiar, segundo o M3C desenvolvido por Gersick *et al.* (1997), articula-se, resumidamente, ao longo de sua história em torno dos subsistemas da família, da propriedade e da gestão.

Tradicionalmente, em seu ciclo de vida, a empresa familiar passa por transformações decorrentes de processos sucessórios, assumindo as fases da empresa do proprietário fundador, da empresa crescendo e evoluindo – sociedade de irmãos -, da empresa familiar complexa – consórcio de primos – e da empresa à beira da transição (GERSICK *et al.*, 1997).

Com isso, é comum ver o fundador e principal proprietário atuar, durante toda sua vida ativa, como único responsável pela gestão da empresa familiar. Também se observa a frequência com que os membros da segunda geração, ao assumirem o comando da empresa, possuam parcelas de poder e gestão e, assim, estabeleçam acordos tácitos de não interferência entre si (DYER, 1986). Porém, de acordo com Gallo (1993), com a terceira geração na empresa familiar, há a dissolução da propriedade da organização entre um número maior de sócios, não sendo rara a presença de conselhos de administração formados por membros

familiares, cujas capacidades não são as mais apropriadas para o desempenho das funções decorrentes de seus cargos e para a celebração de acordos sobre o futuro da empresa.

Nesse sentido, a complexidade das relações afetivas e financeiras de núcleos familiares encanta, atrai e provoca um desejo e uma necessidade de buscar novos conhecimentos e novas experiências. A cultura organizacional, de acordo com Bornholdt (2005), é formada pela história por meio de mitos e atos heróicos; pela ideologia das crenças e valores; pela filosofia das práticas éticas; pelo negócio e suas peculiaridades; pela linguagem e pelo processo de comunicação; e pelos rituais, atos pautados e repetitivos.

Os vínculos com a identidade e com a cultura organizacional são formados por meio da participação acionária ou da condição de sócio e herdeiro. Para Bornholdt (2005), a propriedade financeira é formada por ações ou quotas representadas por meio de “papéis”. Essas quotas são abstratas e simbólicas, já que possuem um valor intrínseco. Na verdade, o que é real é o valor patrimonial que elas podem significar e a remuneração também é conhecida por “remuneração do capital acumulado”, ou seja, a parcela do patrimônio de uma organização.

A alta administração das empresas familiares trata de normas e regras entre os diferentes interesses em torno de uma cultura organizacional formada ao longo da história. Bornholdt (2005) afirma que definir as normas e as regras entre os interesses individuais em *prol* do coletivo (empresa) é fundamentalmente um processo de renúncias. As renúncias da individualidade em *prol* da identidade familiar (e não por opção) despertam os sentimentos mais contraditórios e ambivalentes, como paixão, ódio, amor, inveja, segurança e resignação.

Nas empresas familiares, o “princípio da governança corporativa” refere-se às relações entre a empresa, os acionistas (sócios), a família e seus herdeiros. Bornholdt (2005) afirma que neste contexto, os *shareholders* são todos os membros que compõem a(s) família(s) que, ao mesmo tempo, são sócias de uma organização. Consideram-se também os herdeiros, empregados, gestores, fornecedores e sócios em outros negócios. Em algumas empresas, encontram-se outras sobreposições, como os gestores que possuem, direta ou indiretamente, empresas fornecedoras de produtos ou serviços para a própria empresa que administra (LIMA,

2007). Situações idênticas são encontradas entre os familiares, conselheiros, sócios e outros apostadores. A governança familiar trata desse conjunto como um todo.

Em função da complexidade exposta, das sobreposições e dos conflitos de interesses, juntamente com as relações afetivas e de consangüinidade, a governança nas empresas familiares passa a ser um dos temas de maior relevância para vários campos do conhecimento, de acordo com Bornholdt (2005), devido aos seguintes motivos:

- Os escândalos em empresas no mundo todo, especialmente nos Estados Unidos, no Japão e Itália;
- O desaparecimento, a falência ou, ainda, a venda de inúmeras empresas familiares na transição de uma geração e outra; ou
- Em função de disputas, de desavenças e brigas entre familiares, dentro e fora da empresa;
- A desproporcionalidade do enriquecimento dos acionistas controladores quando são os detentores do poder de gestão; ou
- Quando os acionistas minoritários, ou dos gestores em geral, quando externos, são os detentores do poder de gestão.

No entanto, para Lima (2007), o tema da governança corporativa vai além da intenção de evitar um funcionamento incorreto e não se restringe apenas às grandes empresas que têm cotação em bolsa. A preocupação pela governança não deve se restringir somente às empresas que têm cotação na bolsa de valores. A necessidade de melhorar os sistemas e os mecanismos que permitem governar a empresa atinge todo tipo de empresa, grande ou pequena, que tenha cotação ou não, industrial ou de serviços e, evidentemente, familiar ou não-familiar.

Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), as empresas cotadas em bolsa talvez devam ser mais precavidas, o que não significa que o restante das empresas não deve ter cuidado com o aspecto da governança. As empresas familiares, por conta de suas particularidades e apesar da sua grande heterogeneidade, devem elaborar um sistema de governança adequado para suas características específicas que garanta a defesa de todos os agentes nelas envolvidos.

Em relação às empresas familiares, segundo Neubauer e Lank (1999), citado por Casillas, Vázquez e Díaz (2007), afirmam que “a governança empresarial é um sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar as empresas e responder por isso”. Dessa definição, Casillas, Vázquez e Díaz (2007) afirmam que vale a pena destacar os três diferentes âmbitos relacionados com cada um dos verbos empregados:

- Dirigir a empresa é determinar a orientação de longo prazo, bem como participar das decisões relacionadas com a atribuição de recursos estratégicos de longo prazo, tais como, os financeiros, humanos, tecnológicos, etc.;
- Controlar refere-se à supervisão das funções de direção desempenhadas pela alta administração da empresa, em relação ao cumprimento dos objetivos estabelecidos e à aplicação dos recursos estratégicos da organização;
- Responder significa, tão somente, prestar contas a todos os agentes, entre os quais destacam-se os acionistas, sejam eles majoritários ou minoritários, os membros da família, acionistas ou não, e, inclusive, os agentes externos, como outros acionistas institucionais, investidores externos, etc.

As três funções se diferenciam e não, também, devem ser confundidas entre si, muito embora elas se complementem, proporcionando coerência à organização e solidificando sua estrutura de governança. O principal problema - e, para Casillas, Vázquez e Díaz (2007), o mais grave, no caso das empresas familiares, consiste em delimitar quem deve fazer cada coisa e a quem corresponde a cada uma das responsabilidades implicadas pela direção, pelo controle e pela necessidade de prestar contas.

A governança nas empresas familiares é um processo recente e desafiador. A organização, normas e regras são as principais aliadas das sociedades familiares, na medida em que as normas são estabelecidas, surge o desafio da prática e do convívio no dia-a-dia. Portanto, a governança passa por planejamentos, reuniões, encontros, debates e combinações num ciclo repetitivo e cada vez mais profundo, cujo instrumento de maior efetividade é o acordo societário.



#### 4. METODOLOGIA

A concepção de uma pesquisa envolve a definição de uma estrutura para a realização de seu projeto. A metodologia proposta apresenta, em detalhes, a tipologia da pesquisa, bem como os procedimentos e passos necessários para sua condução na busca da consecução dos objetivos formulados. Normalmente, o planejamento de uma pesquisa estabelece os componentes que fundamentarão a pesquisa (MALHOTRA, 2001). Essa concepção, por meio do planejamento da pesquisa, identifica os elementos que definirão a sua configuração metodológica. Portanto, para configurar a estrutura de uma pesquisa, é necessário definir explicitamente o tipo de pesquisa que será realizada, identificando-se suas dimensões taxionômicas. Assim, Oliveira (2001, p. 118) menciona que:

Pesquisar significa planejar cuidadosamente uma investigação de acordo com as normas da Metodologia Científica, tanto em termos de forma como de conteúdo. Nas pesquisas, em geral, nunca se utilizam apenas um método e uma técnica e nem somente aqueles que se conhecem, mas todos os que forem necessários ou apropriados para determinado caso.

Gil (2002, p. 17) expõe a seguinte definição de pesquisa: “é o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos”. Já segundo Fernandes (1999, p. 152), cada ciência utiliza “métodos específicos para ser estudada, cabendo ao pesquisador, mediante os conhecimentos inerentes à área de estudo em que se insere a ciência questionada, definir o método ou os métodos a serem seguidos na realização da pesquisa.”

Em linhas gerais, este trabalho articula duas perspectivas: uma teórica e outra empírica. Na perspectiva teórica, foram tratadas questões acerca da teoria institucional (TOLBERT; ZUCKER, 1999), das empresas familiares (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007) e da governança corporativa (LODI, 2000). Apresentou-se, também, a discussão de modelos e abordagens diversas, algumas complementares, outras divergentes, por meio dos quais se buscou mapear, do ponto de vista teórico, as principais contribuições de pesquisadores das áreas em questão. Na perspectiva empírica, buscou-se por meio da análise do estudo de caso, verificar, *in loco*, de que modo as práticas de governança corporativa se tornam institucionalizadas em uma empresa familiar.

Assim, esta seção detalha os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo, a fim de permitir que os objetivos do trabalho sejam alcançados e que o processo obedeça a uma ordem racional. Têm-se, com efeito, informações sobre a classificação da pesquisa, o estudo de caso como estratégia de pesquisa, o método e os componentes do projeto de estudo de caso, os instrumentos de coleta de dados, o tratamento dos dados coletados e, por fim, a delimitação do estudo.

#### **4.1. Classificação da pesquisa**

A atividade acadêmica utiliza-se da metodologia científica e dos métodos para o desenvolvimento dos trabalhos científicos. Ao definir metodologia, Thiollent (1983, p. 55), argumenta que

[...] é uma disciplina cujo objetivo consiste em analisar as características dos vários métodos disponíveis, em avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e em criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização. [...] uma disciplina que estuda os métodos [...] considerada como maneira de conduzir a pesquisa.

Conforme Galliano (1979), método é um conjunto de etapas, ordenadamente dispostas a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim. Na conceituação de Fachin (2001), método em pesquisa é a escolha dos procedimentos para a descrição e explicação de um estudo, na verdade, é uma forma de proceder ao longo do caminho.

Quanto à natureza dos dados e abordagem do problema, essa pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas sofisticadas (MALHOTRA, 2001). Por conseguinte, o resultado final não pode ser generalizado, mas, sim, utilizado para a análise em profundidade de um caso específico. Além disso, a análise dos dados coletados também se propõe a entender e abordar o fenômeno, descrevendo e estabelecendo relações entre as variáveis que o compõem (VIEIRA; ZOUAIN, 2004), buscando-se a compreensão das questões estudadas em seu contexto específico e singular.

Como sintetiza Godoy (1995, p. 21), a pesquisa qualitativa pode ser identificada pelas seguintes características: “(1) o ambiente natural como fonte de dados e o pesquisador como

instrumento fundamental; (2) o caráter descritivo; (3) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador; e (4) enfoque dedutivo”. Nesta perspectiva, almeja-se neste estudo “[...] uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar de médias quantitativas de características ou comportamentos” (RICHARDSON, 1999, p. 90).

Quanto aos fins (VERGARA, 2007), a pesquisa é exploratória e descritiva. Exploratória, porque trata do tema da governança corporativa sob uma perspectiva pouco disseminada, a da abordagem institucional. Adicionalmente, o campo de estudo, o das empresas familiares, é relativamente pouco explorado em termos de estudos sobre as práticas de governança. Ademais, na empresa em foco, não há, até o presente momento, nenhum estudo científico sobre os temas aqui tratados. Busca-se, assim, lançar luzes que possam permitir uma compreensão da realidade investigada. A pesquisa é descritiva, porque visa descrever os processos relacionados à governança corporativa na empresa, analisando as relações entre os sistemas de controle interno da organização, estruturados para viabilizar sua profissionalização e entrada no mercado de capitais, e a gradativa sistematização de suas práticas de governança corporativa.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno (VERGARA, 2007). De acordo com Cooper e Schindler (2003), os estudos descritivos podem atender aos objetivos de descrever fenômenos ou características associadas à população. Este trabalho assume a característica descritiva por buscar conhecer características das empresas familiares, a profissionalização da gestão e a institucionalização da governança corporativa.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental e de campo, realizada por meio de um estudo de caso. Bibliográfica, porque, para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho, foi realizada uma investigação para levantamento e síntese da literatura sobre os temas da teoria institucional, das empresas familiares, e da governança corporativa junto a livros, teses, periódicos e anais de eventos. Documental, porque foram consultados leis e pareceres de entidades reguladoras, assim como códigos, manuais e relatórios da empresa e de outras instituições sobre os temas em foco (VERGARA, 2007). Como ressaltam Marconi e Lakatos (2003, p. 176), a característica da pesquisa documental,

em oposição à de campo, “é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”.

Parte significativa da pesquisa documental pode ser compreendida como pesquisa telematizada, dado que fundamenta-se em pesquisa na internet, em especial junto ao sítio oficial do grupo em estudo. Foram analisados documentos sobre a experiência da governança corporativa no grupo M. Dias Branco S/A, tais como o estatuto social, as demonstrações financeiras, manuais, relatórios internos, código de ética, atas de assembleias e informações de jornais e revistas de negócios.

O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso. Para Godoy (1995, p. 25), “o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.” Assim, observa-se o enquadramento deste método como estratégia de pesquisa, pois, para Cooper e Schindler (2003, p. 130), os estudos de casos são mais utilizados em pesquisas com dados qualitativos e, quando bem planejados, podem representar um desafio importante para uma nova teoria e novas hipóteses.

Trata-se, ainda, de pesquisa de campo, porque foram levantados dados na empresa, mediante entrevistas semi-estruturadas e questionários fechados, realizados com o Diretor Adjunto de Investimentos e Relações com Investidores, com o Diretor Vice-Presidente de Investimentos e Controladoria e Diretor de Relações com Investidores, e com um colaborador da área.

#### **4.2. O estudo de caso como estratégia de pesquisa**

Para Yin (2005, p. 32), um estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Dessa maneira, conforme o autor, por meio da utilização de múltiplas fontes de evidência, permite a condução de uma investigação capaz de preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos.

O estudo de caso representa a estratégia preferida, como ressalta Yin (2005, p. 19), “quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.”

O fato de ser um estudo de caso implica em obter um conhecimento amplo e detalhado de uma realidade em foco, em um estudo transversal, representando um instantâneo de um determinado momento na dimensão temporal (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Segundo Gil (1994), o método do estudo de caso apresenta vantagens significativas, uma vez que: a maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente, onde a lógica de seu planejamento incorpora abordagens específicas referentes à coleta e análise de dados.

O estudo de caso, pois, conduz ao conhecimento, à descrição, à avaliação e à definição de características e processos da organização estudada, e, logo, possibilita a comparação com a teoria previamente formulada sobre o assunto e o acesso às pessoas, documentos e observações do processo, por ora, estudado. Acerca da aplicação do estudo de caso, Yin (2005, p. 26) comenta:

[...] este método é indicado para responder às perguntas "como" e "porque" que são questões explicativas, nos estudos que tratam de relações operacionais que ocorrem ao longo do tempo mais do que frequências ou incidências e de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas e a primeira tarefa a ser empreendida é a clarificação precisa da natureza das questões. Esta tarefa é importante pois é ela que norteará todo o trabalho a ser realizado.

Considerando os critérios apresentados pela literatura mencionada, é possível justificar a escolha do estudo de caso como estratégia de pesquisa adotada neste trabalho, pela maneira definida da questão central de pesquisa e pelos objetivos específicos de identificar as forças e fatores que motivaram a adoção das práticas de governança corporativa, analisando as mudanças nos processos de trabalho e na estrutura organizacional decorrentes dessa mudança e de sua institucionalização; além de, mapear os fatores relativos aos impactos positivos, associados à nova estrutura e os mecanismos de defesa utilizados pela liderança envolvida na adoção dessas práticas.

#### 4.2.1. O método e os componentes do projeto de estudo de caso

Segundo Yin (2005), o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange desde a definição da lógica por trás do planejamento da pesquisa, às técnicas de coleta de dados e à escolha das abordagens específicas à análise dos mesmos.

Yin (2005) propõe como primeiro passo na realização de um estudo de caso o desenvolvimento de um protocolo de pesquisa, que ajude a esquematizar quais questões serão estudadas, quais dados são relevantes e precisam ser coletados e como analisar os resultados, com o objetivo de garantir uma lógica que una as questões iniciais da pesquisa com os dados a serem coletados e com as conclusões a serem tiradas, e procurando maximizar as condições de “qualidade, validade e confiabilidade da pesquisa” (YIN, 2005, p. 39).

De acordo com Yin (2005, p. 42), cinco componentes são importantes em um projeto de pesquisa que utiliza como estratégia investigativa o estudo de caso:

- As questões do estudo representam as perguntas que a pesquisa pretende responder, a essência do que se busca descobrir
- Suas proposições representam o que a teoria sugere como resposta para as perguntas da pesquisa, e também um guia para orientar quais evidências relevantes buscar e onde.
- Unidade de análise representa o objeto do caso, fornece o ângulo sobre o qual o assunto da pesquisa será estudado e delimita as fronteiras para a coleta de dados e a análise do caso;
- A lógica que une os dados às proposições indica o que deve ser feito com as evidências coletadas e representa a especificação de padrões para a comparação destas com a teoria.
- Os critérios de interpretação das descobertas representam a especificação do grau de adequação necessário para determinar que um dado específico confirme ou não um padrão.

Essa estrutura metodológica, sugerida por Yin (2005), representou a base para a definição dos procedimentos a serem utilizados nesse trabalho. Assim, foi elaborado um

protocolo de pesquisa (Apêndice A), que segundo YIN (2005), é um indicativo para fins de orientação da pesquisadora na coleta de dados a partir de estudo de caso único, contendo os instrumentos de coletas de dados, os procedimentos e as regras a serem seguidas.

#### **4.2.1.1. A questão da pesquisa**

Esse primeiro componente, enquanto forma da questão, fornece indícios importantes para se estabelecer a estratégia de pesquisa a ser utilizada, razão pelo qual, segundo Yin (2005), se faz necessário que, logo no início da pesquisa, seja definida, de forma clara, a natureza das questões de estudo. Conforme o autor, para um estudo de caso, são mais apropriadas questões do tipo “como?” e “por quê?”, e, portanto, em razão de haver sido para este estudo definida uma questão do tipo “como?”, adotou-se como estratégia o estudo de caso.

Portanto, primeiramente definiu-se a questão do estudo, o que a pesquisa se propunha a responder e descobrir. A questão primária e principal a ser respondida pela pesquisa foi definida como: “De que modo as práticas de governança corporativa são institucionalizadas em uma empresa familiar?”

#### **4.2.1.2. Proposições de estudo**

Esse segundo componente, as proposições de estudo, destinam a atenção para algo que deve ser “examinado dentro do escopo do estudo”, refletem importantes questões teóricas, além de, ajudarem na identificação das fontes de evidências relevantes ao estudo (YIN, 2005, p. 42).

Dessa maneira, as proposições que nortearam o presente estudo estão representadas nos pressupostos e objetivos específicos definidos, apresentados na seção de introdução desta pesquisa.

Tendo por base o arcabouço da institucionalização da governança corporativa nas empresas familiares, à luz do modelo Tolbert e Zucker (1999), a revisão da literatura apontou o que a teoria sugere como resposta para a pergunta da pesquisa, sendo identificadas, no

processo a ser investigado, três fases em que diferentes forças e fatores desempenham um papel determinante. Como visto na seção de introdução, as fases propostas por Tolbert e Zucker (1999) foram: a habitualização, a objetificação e a sedimentação, que compreendem basicamente uma variabilidade nos níveis de institucionalização.

Além de guia para orientar a escolha das evidências relevantes a serem buscadas e onde buscá-las, no caso, essas proposições também ofereceram a estrutura analítica na qual basear a análise dos resultados, como será comentado adiante.

#### **4.2.1.3. Unidades de análise**

A definição da unidade de análise, e do terceiro componente, apropriada para um estudo de caso está diretamente relacionada com a questão do estudo. Entende Yin (2005, p. 44) que “especificar corretamente as questões primárias da pesquisa traria como consequência a seleção da unidade apropriada de análise”.

Portanto, com base na questão da pesquisa, na definição da unidade de análise, deu-se preferência às práticas de governança corporativa nas empresas familiares, particularmente, às práticas de governança da empresa pesquisada, o grupo M. Dias Branco S/A. Como subunidade de pesquisa, foi definida o processo de institucionalização da governança corporativa no grupo M. Dias Branco S/A.

A decisão de elaborar um estudo de caso único sustenta-se nas observações de Yin (2005, p. 63), para quem o estudo de caso único, com fundamento lógico no caso típico, que neste caso, pode representar uma empresa familiar considerada típica entre muitas outras empresas familiares, a partir da qual podem ser extraídas informações acerca da experiência da instituição.

O grupo M. Dias Branco S/A atende ao requisito de tipicidade, visto tratar-se de um caso de empresa familiar com vistas à profissionalização, ou seja, buscando sua perpetuação a partir do monitoramento de mercado. Outro fator de suma importância é sua representatividade tanto econômica quanto financeira, além do pioneirismo na adoção às boas práticas de governança corporativa no setor de atuação, requisito primordial para este estudo.



Portanto, é preciso investigar a organização, então como uma realidade socialmente construída (BERGER; LUCKMANN, 2001), cuja característica confere ao caso grupo M. Dias Branco S/A o mérito de posterior ampliação de suas conclusões e recomendações a outras empresas familiares de atuação na fabricação, comercialização e distribuição de produtos alimentícios derivados do trigo.

A metodologia de estudo de caso permite a aplicação de uma ou várias unidades de análise. Neste estudo, considerou-se como contexto o grupo M. Dias Branco S/A, tendo sido utilizada para fins da investigação uma amostra não probabilística, livre de procedimentos estatísticos, tendo como critérios a acessibilidade (VERGARA, 2005) e a relevância dos sujeitos na organização, no tocante ao tema em pauta. A este respeito, Rubin e Rubin (1995) afirmam que os atores devem conhecer a situação a ser pesquisada; se dispuser a falar sobre o assunto; e possuir diferentes perspectivas. Yin (2005) mostra, ainda, que o estudo de caso não permite a generalização estatística, mas possibilita a extensão analítica, que corresponde à generalização da teoria desenvolvida.

Outro fator que direcionou a escolha do grupo M. Dias Branco S/A como unidade de pesquisa se deu pela acessibilidade da pesquisadora às informações e, aos representantes do campo organizacional. Referências a resistências de empresas familiares na contribuição de informações para estudos acadêmicos em qualquer área, em especial no campo estratégico, são muito comuns na literatura.

Assim, entendeu-se que a delimitação da observação em única empresa familiar de grande porte que fabrica, comercializa e distribui produtos alimentícios derivados do trigo e que possui ações negociadas em bolsa de valores do Brasil, em função das restrições observadas, não prejudicaria o alcance do objetivo deste trabalho.

#### **4.2.1.4. A lógica que une os dados às proposições**

No entendimento de Yin (2005, p. 47), uma abordagem promissora para ligar os dados às proposições no estudo de caso é a idéia da “adequação ao padrão”, por meio da quais várias partes da informação do mesmo caso podem ser relacionadas à mesma proposição teórica; ou

seja, indica o que deve ser feito com as evidências coletadas e representa a especificação de padrões para a comparação destas com a teoria.

Desse modo, a “adequação ao padrão” deste estudo utilizou como base os pressupostos e os objetivos da pesquisa, que orientaram a seleção da unidade e a subunidade de análise, a identificação das fontes de evidências e a elaboração dos instrumentos de coleta de dados.

Por fim, a lógica e os critérios para se interpretar as evidências encontradas foram dadas pelo arcabouço teórico escolhido e pelas proposições teóricas indicadas na pesquisa.

#### **4.2.1.5. Critérios de interpretação das constatações**

Conforme Yin (2005, p. 47), “normalmente, não há uma maneira precisa de estabelecer os critérios da interpretação das constatações”. Deve-se, contudo, buscar delimitar a especificação do grau de adequação necessário para determinar que um dado específico confirme ou não um padrão. Nesta pesquisa, os critérios para se interpretar as evidências encontradas tomam por base os objetivos do estudo. Utilizou-se, como fundamento, o arcabouço teórico levantado e as proposições teóricas indicadas na pesquisa.

Desta forma, o arcabouço da Institucionalização da Governança Corporativa nas Empresas Familiares, à Luz do Modelo Tolbert e Zucker (1999) forneceu a lógica para a adesão às práticas de governança corporativa do grupo M. Dias Branco S/A, como capazes de responder à pergunta de pesquisa. Como este arcabouço também havia sido utilizado para a definição das proposições da pesquisa, um primeiro critério para a avaliação das evidências era a conformidade com as proposições iniciais. Como critério secundário, caso algum fator novo não identificado nas proposições iniciais surgisse na análise das evidências, definiu-se que este seria novamente avaliado à luz do arcabouço teórico da Institucionalização da Governança Corporativa nas Empresas Familiares, sob a Ótica de Tolbert e Zucker (1999).

### 4.3. Coleta de dados

Yin (2005, p. 105) recomenda a utilização do maior número possível de fontes de evidências, ou seja, “evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas”. Desse modo, para este estudo foram utilizadas múltiplas fontes por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo, mediante levantamento semi-estruturado (entrevistas pessoais) e levantamento estruturado (questionário), e pesquisa documental, inclusive junto à internet.

Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, porque, para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho, foi realizada, como já mencionado, uma investigação para levantamento e síntese da literatura sobre os temas da teoria institucional, das empresas familiares, e da governança corporativa. Em seguida, a pesquisa bibliográfica foi utilizada com o objetivo de aprofundamento nos conceitos e fases do modelo de Tolbert e Zucker (1999). Foram utilizadas como fontes secundárias: livros técnicos, artigos de periódicos e de anais de eventos especializados, dissertações e teses e, ainda, informações disponibilizadas pela *Internet*.

A pesquisa bibliográfica é o “estudo sistematizado desenvolvido com base em [...] material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2007, p. 46). Como afirma Martins (2000), trata-se de estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto e assim objetiva recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições técnicas sobre determinado assunto.

Em outro momento, iniciaram-se as visitas ao grupo M. Dias Branco S/A, para a realização da pesquisa de campo, das entrevistas pessoais com os gestores da Diretoria Estatutária e da Diretoria Executiva e com um colaborador da empresa, com a finalidade de coletar dados e informações, durante o período total de agosto de 2007 a dezembro de 2008.

A pesquisa de campo foi realizada com o objetivo de descrever, analisar e compreender a dinâmica da institucionalização da governança corporativa no grupo M. Dias Branco S/A, estruturada para viabilizar a profissionalização do grupo e sua perenidade a partir do monitoramento do mercado.

Collis e Hussey (2005, p. 145; 160) afirmam que a coleta de dados denominada entrevista é o método que facilita a comparação das respostas e que pode ser feito pessoalmente com o entrevistado, por telefone ou por computador, sendo as respostas individuais ou em grupo.

Neste relatório de pesquisa, os dados foram coletados por *e-mail* e por telefone com os responsáveis pela área de Investimentos, Controladoria e Relações com Investidores. A escolha dos profissionais do grupo foi baseada no fato de que estes são empregados do grupo, conhecem a história e os processos citados, além de terem sido autorizados a fornecer dados. Foram contatados 3 (três) profissionais, que são os responsáveis pelas informações necessárias para o estudo, dos quais o Diretor Adjunto de Investimentos e Relações com Investidores, com o Diretor Vice-Presidente de Investimentos e Controladoria e Diretor de Relações com Investidores, e um colaborador, responderam às perguntas.

No primeiro instante, foi feito contato com a área específica do grupo, responsável pela Governança Corporativa do grupo M. Dias Branco S/A, no caso a Diretoria de Investimentos e Relações com Investidores, que orientou o procedimento a ser seguido, evidenciando que quaisquer outras informações que não estejam no site, por questões de segurança institucional precisavam ser considerados. Apresentou-se, então, um resumo do projeto de pesquisa desta dissertação.

Nos contatos pessoais em visitas ao grupo M. Dias Branco S/A para a coleta de dados, tanto com o colaborador quanto com a chefia da Diretoria Estatutária e da Diretoria Executiva, que em algumas situações foi auxiliada por outros técnicos, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, com abordagens qualitativas, tendo sido também aplicado um questionário aos três membros acima mencionados com perguntas fechadas com possibilidade de fazer comentários sobre determinada resposta.

Como salienta Mattar (2005), a entrevista pessoal consiste em o entrevistador e o(s) entrevistado(s) estarem em contato pessoal para a obtenção de dados. O autor acrescenta (2005, p. 186) que,

A entrevista pessoal possui alta versatilidade, à medida que está baseada no contato pessoal. Este contato pessoal permite que, em caso de dúvidas e em questões mais

complexas, o entrevistador elabore a pergunta de outra forma, faça esclarecimentos e explicações não previstas para elucidá-las [...]. Essa grande versatilidade permite que instrumentos não estruturados possam ser aplicados pela entrevista pessoal sem problemas.

Conforme Colauto e Beuren (2003, p. 132), a entrevista semi-estruturada “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, adicionam-se a uma grande quantidade de interrogativas, fruto de novas hipóteses que surgem no transcorrer da entrevista.”

A elaboração do roteiro de entrevista, apresentado no apêndice B, teve como parâmetros as etapas do processo de institucionalização, conforme modelo proposto por Tolbert e Zucker (1999). O roteiro divide-se em 4 (quatro) blocos. O primeiro levanta os dados pessoais, incluindo nome, cargo e tempo de serviço na empresa e no cargo atual. O segundo, composto por 2 (duas) questões versa a respeito dos sistemas de controles internos e sua relação com a governança corporativa. O terceiro, composto por 7 (sete) perguntas aborda o tema da governança corporativa, buscando identificar a compreensão dos entrevistados sobre o tema, bem como os principais motivadores, facilitadores e barreiras na inserção da empresa no universo da governança corporativa. O quarto, composto por 16 (dezesesseis) questões, indaga a respeito do modo a se poder iniciar a delimitação do início da governança e aprofundar a compreensão acerca do processo de institucionalização da governança corporativa.

Antes de a primeira entrevista ser iniciada, foram explicados aos entrevistados o objetivo e relevância da pesquisa, a importância de sua colaboração, sendo-lhes garantida a confidencialidade das informações. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas com duração média de 1 (uma) hora cada, ou seja, cada questão foi respondida por cerca de 3 (três) minutos e 50 (cinquenta) segundos.

O questionário apresentado no Apêndice C deste trabalho foi desenvolvido a partir de estudos feitos na literatura especializada em governança corporativa. Os questionários foram aplicados ao Diretor Adjunto de Investimentos e Relações com Investidores, ao Diretor Vice-Presidente de Investimentos e Controladoria e Diretor de Relações com Investidores, e a um colaborador, responderam às perguntas. Neste modelo, foram disponibilizadas instruções para o preenchimento do instrumento e solicitadas informações sobre o grupo. O processo de

coleta dos dados, no entanto, foi estruturado em etapas, comuns tanto para as entrevistas quanto para os questionários, para melhor direcionar a pesquisa, conforme detalhado a seguir:

- Verificação da disponibilidade de horário para melhor aplicação dos instrumentos de coleta;
- Apresentação da pesquisadora e contextualização da pesquisa, por ocasião da aplicação do questionário, com leitura e esclarecimento de dúvidas eventuais, agradecimento pela participação na pesquisa e ratificação da garantia de confidencialidade das informações colhidas e, também, da apresentação posterior da versão final da pesquisa para os interessados.

Na formulação do questionário, utilizou-se, ainda, como referência o Código das Melhores Práticas de Governança do IBGC, visando analisar a evolução do processo e o grau de institucionalização da governança corporativa na organização em estudo. Deste modo o questionário foi dividido em seis blocos, sendo cada um deles constituídos de temas e sub-temas, aos quais correspondem diversas questões, totalizando um conjunto de 100 (cem) perguntas, dispostos em temas e sub-temas, conforme ilustrado a seguir:

TEMA	SUB-TEMAS			TOTAL DE QUESTÕES
<b>Propriedade</b>	Conceito uma ação - um voto	Acordos entre sócios	Assembléia Geral	<b>27</b>
	Aquisição de controle	Condições de saída de sócios	Uso de informação privilegiada ( <i>insider information</i> )	
	Arbitragem	Conselho de Família	Estrutura de propriedade e controle	
<b>Conselho de Administração</b>	Regimento Interno do Conselho	Presidente do Conselho e executivo principal (CEO)	Comitês do Conselho	<b>43</b>
	Comitês de Auditoria	Número de membros	Conselheiros independentes	
	Avaliação do Conselho e do conselheiro	Prazo do mandato	Remuneração	
	Orçamento do Conselho e consultas externas	Avaliação da Diretoria Executiva	Planejamento da sucessão	
	Introdução de novos conselheiros	Secretaria do Conselho de Administração	Funcionamento das reuniões do Conselho	
	Auditora independente	Auditoria interna	Conselho Fiscal	
	Conselheiros suplentes	Gerenciamento de risco	-----	
<b>Gestão</b>	Indicação dos diretores	Transparência ( <i>Disclosure</i> )	Controles internos	<b>13</b>
	Avaliação do executivo principal (CEO) e da Diretoria	Remuneração	-----	
<b>Auditoria Independente</b>	Contratação e independência	Serviços extra-auditoria	Recomendações do Auditor Independente	<b>7</b>
	Normas de independência	-----	-----	
<b>Conselho Fiscal</b>	Composição	Agenda de trabalho	Relacionamento com o Comitê de Auditoria	<b>5</b>
	Relacionamento com os Auditores Independentes e Auditoria Interna	-----	-----	
<b>Conduta e Conflitos de Interesses</b>	Código de conduta	Conflitos de interesse	-----	<b>5</b>
<b>TOTAL DE QUESTÕES</b>				<b>100</b>

Quadro 4 – Síntese dos temas e sub-temas do questionário com os respectivos totais de questões.

Fonte: Adaptado pela autora (2009).

As cem perguntas do questionário são do tipo binário e objetivo, com opções de resposta “SIM” ou “NÃO”, havendo, ainda, a opção “NA” (não se aplica) e um espaço para comentários, ao lado de cada pergunta, conforme ilustrado a seguir.

PERGUNTA No.	OPÇÕES DE RESPOSTA			
	Sim	Não	NA	Comentários
1				
...				
100				

Realizou-se, também, uma coleta de documentação junto ao grupo M. Dias Branco. Os documentos pesquisados foram:

- O estatuto social com publicação em 2006;
- As demonstrações financeiras dos anos de 2006, 2007 e 2008, com análise principal e aprofundada dos aspectos da governança corporativa, histórico e identificação do grupo;
- Relatórios internos dos anos de 2006, 2007 e 2008, como por exemplo as informações trimestrais, as Informações Anuais – IAN;
- Manuais administrativos: o Código de Ética em 2008, o Manual de divulgação e Uso de Informações e de Negociação de Valores Mobiliários de Emissão de M. Dias branco S/A Indústria e Comércio de Alimentos (2006), atas de assembléias e atas de reunião de Conselho de Administração, de 2006, 2007, 2008 e 2009, considerando principalmente os itens das pautas relacionados à governança corporativa em todos os aspectos.

Adicionalmente, foram consideradas publicações de jornais, revistas e sítios na internet de negócios sobre a organização, em especial em relação a sua inserção no mercado de capitais. Dentre as publicações de jornais, estão as do Jornal “O Povo” (CE), “Valor Econômico” (SP) e “Gazeta Mercantil” (SP). Em relação às revistas, estão as publicações na “Isto é Dinheiro”, “Exame” e na internet, na “Info Abril”, “IT Web”, Fernando de Holanda.com”, no portal da Administração”, no “IBRALOG – Instituto Brasileiro de Notícias”, “Unisys”, etc.



É preciso considerar que na pesquisa documental foram incluídas buscas no sítio oficial do grupo na internet. Na verdade, em essência os relatórios internos, sejam eles, o código de ética, o Estatuto Social, as Demonstrações Financeiras dos anos de 2006, 2007 e 2008, bem como outros documentos, foram tratadas e analisadas.

O banco de dados deste estudo encontra-se em meio eletrônico e em papel, e é composto por anotações, resultado das entrevistas e do questionário, e documentos coletados na empresa e no seu sítio na internet.

#### **4.4. Tratamento e análise de dados**

Na pesquisa de caráter qualitativo em que se utiliza o estudo de caso, o pesquisador, ao encerrar a coleta de dados, depara-se com uma quantidade imensa de informações que se materializam em forma de textos, os quais têm que ser organizados para depois ser interpretados.

A análise e interpretação são duas operações distintas, mas que se relacionam uma a outra. Marconi e Lakatos (2003) definem a análise como explicação ou evidenciação das relações entre os fenômenos estudados e outros fatores. Afirmam que a interpretação procura dar significado às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos, é a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos ao tema.

Já Yin (2005, p. 137) argumenta que a análise de dados “consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”. Neste estudo, foi utilizada a análise documental e de conteúdo.

Dessa maneira, a análise documental, para Marconi e Lakatos (2001, p. 29), “consiste em saber esclarecer a especificidade e o campo de conteúdo. Seria um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento de forma diferente”.

Conforme Vergara (2005), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.

Ela tem dois objetivos básicos: assegurar-se do conteúdo de uma mensagem e enriquecer a leitura e com isso aumentar a produtividade ou compreensão por meio de um olhar profundo.

Assim, os dados da empresa respondente foram analisados buscando-se atender aos objetivos da pesquisa. Os dados foram analisados com abordagem qualitativa e quantitativa na primeira etapa; e, na segunda etapa, somente abordagem qualitativa. Procurou-se analisar e interpretar os dados, confrontando-os com os fundamentos teóricos que são parte deste trabalho.

Colauto e Beuren (2006, p. 141) descrevem que “não há normas ou regras específicas que indiquem o processo interpretativo dos dados. No entanto, observa-se na literatura uma preocupação em conscientizar o pesquisador da necessidade de estar sempre correlacionando os dados empíricos com a teoria contemplada em seu estudo”.

Para análise da primeira etapa da pesquisa, em relação aos questionários aplicados, foi utilizada estatística descritiva, para demonstração dos dados coletados. Adicionalmente, utilizou-se programas e aplicativos da informática, como o **software Excel** para a elaboração de quadros e tabelas, apresentando sínteses de aspectos relevantes da situação estudada.

Na segunda etapa, com o propósito de organizar os dados coletados nas entrevistas, para identificar atributos do processo de institucionalização, conforme modelo proposto por Tolbert e Zucker (1999), as entrevistas foram transcritas detalhadamente (Apêndice B), assim constituiu-se a base para análise qualitativa das respostas de cada entrevistado. Ao longo da descrição, da análise e da discussão dos casos pesquisados, apresentam-se fragmentos das entrevistas realizadas com os atores sociais que atuam no grupo familiar pesquisado. Os fragmentos apresentados exprimem a visão e a opinião dos entrevistados acerca dos aspectos institucionais que foram objeto da investigação.

Na análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (1977, p. 42), é “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos” às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Como ressalta Richardson (1999, p. 80), “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Conforme o autor, pela influência de pesquisadores franceses, os aspectos qualitativos foram introduzidos na aplicação do método de análise de conteúdo, central para todas as ciências, sendo, atualmente, um instrumento importante para os estudos de interação entre indivíduos e para compreensão da comunicação.

Neste estudo, foi utilizada como técnica principal de análise dos dados, a categorização, que faz parte da análise de conteúdo. Conforme Cabral (2001), a técnica de categorização requer que o material coletado seja organizado e classificado conforme critérios ou variáveis flexíveis, mas previamente definidos, de acordo com os objetivos da pesquisa. As variáveis-chave a serem consideradas estão relacionadas à temática do processo institucionalização da governança corporativa que, por sua vez, inspira-se nas fases do modelo proposto por Tolbert e Zucker (1999):

<b>Fases do Processo de Institucionalização</b>	<b>Categorias - Chave</b>
Habitualização (pré-institucionalização)	Forças de Mercado
	Legislação
	Mudanças Tecnológicas
Objetificação (Semi - Institucionalização)	Monitoramento Organizacional
	Teorização
Sedimentação (Institucionalização Total)	Impactos Positivos
	Resistência de grupo
	Defesa de grupo de interesse

Quadro 5 – Categorias-chave no processo de institucionalização.

Fonte: Adaptado pela autora (2009).

Ressalta-se que este é um árduo processo de construção, que pressupôs tanto uma intensa e recorrente atividade manual, quanto à capacidade analítica e afinidade com a literatura pertinente. A qualidade das interpretações a serem construídas depende do conhecimento, da sensibilidade e da capacidade do analista de operar conceitos e construtos do referencial teórico, estabelecendo e desocultando vínculos. A análise requer reflexão crítica, mas também pressupõe uma longa imersão no material de leitura.

As informações obtidas na pesquisa bibliográfica foram utilizadas para a composição descritiva sobre as empresas familiares e para a formatação do referencial teórico deste

estudo. Em síntese, os dados coletados por meio das entrevistas, questionários e documentações foram analisados qualitativamente e assumiram fundamental importância para a estruturação do trabalho, servindo de referência para o entendimento da dinâmica da institucionalização da governança corporativa nas empresas familiares e contribuindo para a proposta de investigação do processo de institucionalização da governança corporativa no grupo M. Dias Branco S/A, à luz do modelo de Tolbert e Zucker (1999), objeto deste estudo. Assim, constituiu-se a análise qualitativa das entrevistas e questionários seguido de descrição interpretativa sobre o processo.

#### **4.5. Delimitação do estudo**

Para a estruturação da pesquisa, entendeu-se que os conceitos e procedimentos associados ao modelo de processo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999), aqui aplicado no contexto da governança corporativa, atendem de maneira lógica e instrumental às necessidades informativas dos gestores do grupo M. Dias Branco S/A, contribuindo para uma compreensão mais ampla e estruturada do processo de crescente inserção da empresa no universo da governança corporativa e, assim, podendo contribuir para a eficácia empresarial.

Como ressaltado anteriormente, tem-se que as empresas familiares, com vistas à sua perpetuação, têm aderido às práticas de governança corporativa, a partir do monitoramento do mercado e da crescente profissionalização de sua gestão. Desse modo, para este estudo, a coleta dos dados foi realizada em uma empresa familiar de atuação na fabricação, comercialização e distribuição de produtos alimentícia derivados do trigo, localizada na Região Metropolitana de Fortaleza, no Estado do Ceará, que constitui importante centro industrial e comercial do Nordeste.

Na caracterização do processo de governança corporativa em empresas familiares, não foram abordados todos os eventos de uma empresa desse tipo. Optou-se, assim, por examinar as principais atividades e eventos sociais e econômicos relacionados com o processo de institucionalização da governança da empresa familiar pesquisada.

A seguir, será apresenta-se a análise do processo de institucionalização da governança corporativa no grupo M. Dias S/A. Inicialmente, faz-se uma breve descrição histórica do

grupo. Em seguida, realiza-se uma análise da governança corporativa, evidenciando o processo de institucionalização da Governança Corporativa, à luz do referencial teórico levantado e do modelo analítico proposto. O Quadro 6, a seguir, apresenta como os objetivos específicos deste trabalho são analisados na subseção 5.4:

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Fases do modelo proposto por Tobert e Zucker (1999)</b>	<b>Subseção 5.4 - Processo de Institucionalização da Governança Corporativa no Grupo M. Dias Branco S/A</b>
Identificar as forças e fatores que motivaram a adoção das práticas de governança corporativa	Habitualização (pré - institucionalização)	5.4.1 Fase inicial do processo de institucionalização
Analisar as mudanças nos processos de trabalho e na estrutura organizacional decorrentes da gradativa institucionalização das práticas de governança	Objetificação (Semi - Institucionalização)	5.4.2 Fase intermediária do processo de institucionalização
Mapear os fatores relativos aos impactos positivos, associados à nova estrutura e defesa utilizados pela liderança envolvida na adoção da governança corporativa	Sedimentação (Institucionalização Total)	5.4.3 Fase final do processo de institucionalização

Quadro 6 – Identificação dos objetivos específicos na subseção 5.3.

Fonte: Elaborado pela autora (2009).

Nesta mesma seção, também são ressaltadas as fases de desenvolvimento, identificando a liderança envolvida nesse processo, a partir da discussão dos antecedentes e evolução da adoção às práticas de Governança Corporativa.

## **5. INSTITUCIONALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO GRUPO M. DIAS BRANCO S/A**

Esta sessão tem três objetivos. O primeiro é a apresentação do grupo M. Dias Branco S/A, foco da pesquisa de campo. Nessa primeira parte, será realizada uma breve descrição histórica do desenvolvimento do grupo, destacando suas características principais. O segundo é compreender a natureza da estratégia de governança corporativa do grupo familiar M. Dias Branco S/A e destacar fatos em relação à forma e às mudanças na sua estrutura para a implantação da governança corporativa. O terceiro é descrever e analisar o processo de institucionalização da governança corporativa no grupo M. Dias Branco S/A. A integração entre esses três objetivos possibilitou, por um lado, identificar uma fase de transição na gestão do negócio e por outro, ajuda a compreender o discurso que justifica o processo de profissionalização dessa gestão.

### **5.1. História e descrição do grupo M. Dias Branco S/A**

Este tópico utilizou como fontes, as informações publicadas pelo Grupo em sua página na internet e o livro *Fábrica Fortaleza 50 anos (2005)*, escrito pela Sra. Ângela Barros Leal e editado pela Companhia em 2003, que foi distribuído entre os funcionários, clientes e amigos da família.

A “Padaria Imperial” foi o empreendimento inicial de Sr. Manuel Dias Branco. O ano era 1936 e em sua padaria, Dias Branco produzia pães, biscoitos e o macarrão da marca Imperial para a população de Fortaleza. A padaria ficava na movimentada Avenida Visconde do Rio Branco.

A Padaria Fortaleza foi transformada em “Fábrica Fortaleza” em 1953 quando o Sr. Francisco Ivens de Sá Dias Branco entra na sociedade, mudando o nome da empresa para “M. Dias Branco & Cia.ltda.”. No ano seguinte, a empresa investe em máquinas pesadas, passa a trabalhar em três turnos e cria a “bolacha Pepita”, o primeiro grande sucesso do grupo.

Na década de 1960, a empresa passa por grandes mudanças. Em 1962, são lançados novos produtos, entre eles o biscoito “Petit Beure”. Neste mesmo ano, também foi criado o

personagem "Fortinho" como mascote da Fábrica Fortaleza, então a única unidade da empresa. Já no final da década, em 1967 a fábrica passa por sua primeira expansão quando começa a produzir a linha "Extra-Fina".

Os anos da década de 1970 foram de consolidação para a empresa que passou a produzir massas para as regiões Norte e Nordeste, alcançando a liderança nestas regiões. Em 1972, o biscoito *cream cracker* passa a ser um dos produtos mais populares. Em 1976 a nova sede da Fábrica Fortaleza, atualmente uma das maiores fábricas de biscoitos e massas da América Latina, começa a ser construída na BR 116, km 18, em um terreno de 600.000 m<sup>2</sup>, (DIAS BRANCO S/A, 2005). Com o lançamento da linha "Richester" em 1978 a empresa alcança novos patamares de vendas, elevando ainda mais sua participação no mercado.

A nova fábrica ficou pronta em 1980 e com as novas instalações a empresa expandiu ainda mais sua produção e atuação no mercado do Norte e Nordeste do Brasil. Para melhorar a qualidade de seus produtos a empresa criou em 1985 o Centro de Pesquisas e Análises – CPA para certificação e desenvolvimento de novos produtos. Em 1991, a empresa robotizou os sistemas de embalagens de seus produtos.

Em 1992, a empresa expandiu suas atividades e inaugurou uma nova unidade industrial, denominada Moinho Dias Branco primeiro moinho da empresa e o maior do Brasil em capacidade de armazenamento de trigo e derivados. Em 1999, a empresa lançou o salgadinho "Tot's".

Em 2000, a empresa obteve a certificação ISO 9000 e foi eleita pela revista Exame como a melhor empresa do segmento no Brasil. Ainda em 2000, a empresa inaugurou uma nova unidade de moagem de trigo, denominada Grande Moinho Potiguar, em Natal, Rio Grande do Norte, e iniciou a construção de uma nova unidade industrial, abrangendo um moinho de trigo, uma fábrica de biscoitos, uma fábrica de massas e um porto privativo de uso misto. Este complexo, situado no estado da Bahia, é denominado de Grande Moinho Aratu. Em 2002, foi inaugurada a unidade denominada de Divisão GME – Gorduras, Margarinas e Cremes Especiais.

Em 2003, a empresa Adria Alimentos do Brasil Ltda, com sede em São Caetano do Sul (SP), teve 100% das quotas de seu capital social adquirido pela M. Dias Branco S/A (DIAS BRANCO S/A, 2005). Com esta aquisição, o grupo M Dias Branco S/A adicionou a sua estrutura de produção as quatro unidades industriais da Adria, sediadas em São Caetano do Sul - SP, Bento Gonçalves - RS, Jaboticabal - SP e Lençóis Paulista - SP. Esta aquisição conferiu a M. Dias Branco S/A a liderança destacada nos mercados de biscoitos e massas no Brasil, adicionando ao seu portfólio as marcas Adria, Zabet, Isabela e Basilar, líderes nas regiões sudeste e sul do Brasil. Ainda em 2003, entrou em operação a unidade Grande Moinho Aratu, na Bahia. A unidade denominada Grande Moinho Tambaú, em Cabedelo, Paraíba, começou a funcionar em 2005, tendo ainda um centro de distribuição regional e uma fábrica de massas funcionando de forma integrada ao moinho.

O ano de 2006 foi um dos mais importantes para a história da M. Dias Branco S/A em função da abertura de seu capital, marcada pelo início de negociação de suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA, e o ingresso no segmento do Novo Mercado, no mais alto nível de governança corporativa exigido no mercado de capitais brasileiro. Com essa iniciativa, aproximadamente 18% do capital social da Empresa passaram, mediante oferta secundária de ações, para as mãos de investidores brasileiros e estrangeiros (DIAS BRANCO S/A, 2005). Em 1º de setembro de 2006, o Grupo aderiu ao Novo Mercado por meio da assinatura do Contrato de Participação no Novo Mercado. Em 27 de junho de 2006, alteraram o Estatuto Social para adequá-lo às regras do Novo Mercado, cujas cláusulas pertinentes passarão a vigorar após a publicação do Anúncio de Início. Esse ano marca um ponto de inflexão na gestão do Grupo, pois com a regulamentação na Bovespa para a abertura de capital, vem também a exigência de formalização do processo de implementação da governança corporativa, que é o objeto de interesse principal dessa pesquisa.

Em 7 de abril de 2008, a empresa adquiriu, através de sua controlada Adria Alimentos do Brasil Ltda, a totalidade do capital social da empresa pernambucana Indústria de Alimentos BomGosto Ltda, conhecida pela sua principal marca Vitarella. Com essa aquisição, a M. Dias Branco S/A, em conjunto com suas controladas integrais (Adria e Ind. Bom Gosto), ampliou a sua já expressiva liderança no mercado brasileiro de massas e biscoitos, consolidando-se, ainda mais, como a maior empresa brasileira nesses mercados. A estrutura societária atual do Grupo, composta pelas empresas Adria, Vitarella Tegan, Fábrica



Fortaleza Investments Inc., M. Dias Branco International Trading Uruguay S.A. e M. Dias Branco International Trading LLC, é apresentada na Figura 9.

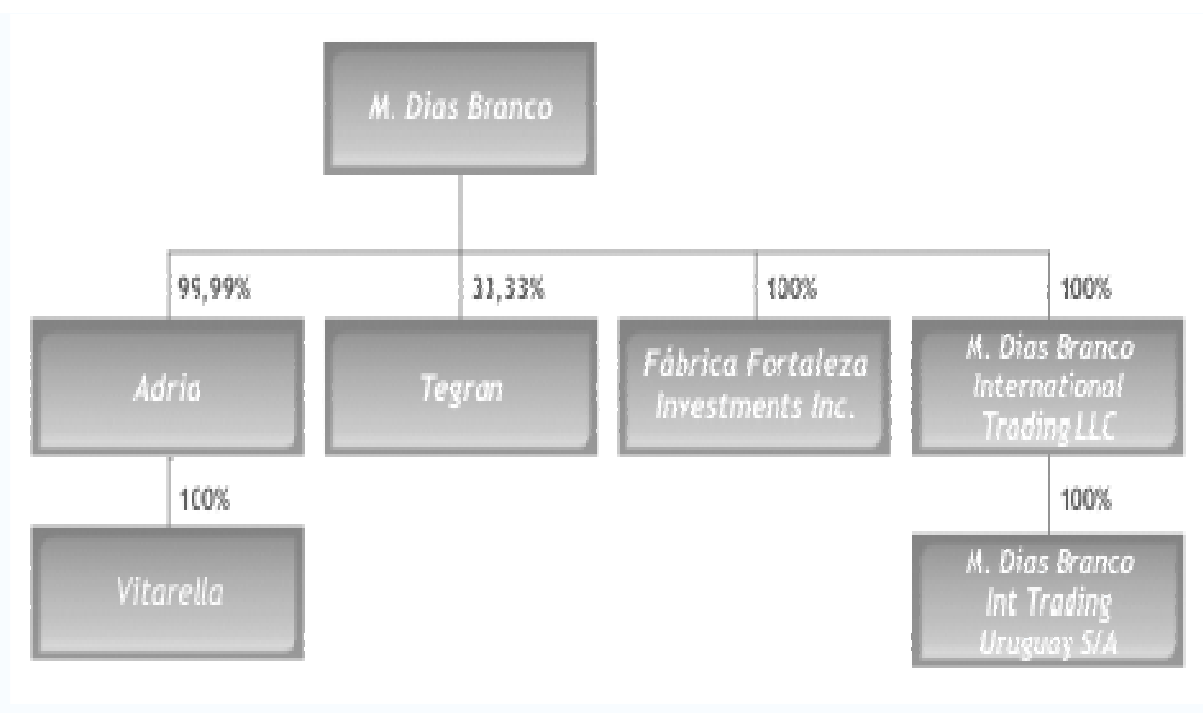


Figura 9 - Estrutura societária.  
Fonte: BOVESPA (2009).

A Adria, que iniciou suas atividades em 8 de agosto de 1957, desenvolve as seguintes atividades: a industrialização e o comércio de produtos alimentícios derivados do trigo, especialmente biscoitos e massas, sendo líder nas regiões Sudeste e Sul do País.

A Vitarella (Indústria de Alimentos Bom Gosto Ltda) é uma empresa em franco crescimento, com um moderno parque tecnológico. Inicialmente competindo no segmento *low price*, atualmente é a opção preferida nas localidades em que é líder, nos Estados da Paraíba, Pernambuco e Alagoas.

A Tegan foi constituída em 22 de setembro de 1996, com prazo de duração até 30 de setembro de 2026, e tem como objeto social a exploração da atividade de operadora portuária, realizando a importação, exportação e comercialização de grãos e subprodutos. Seus atuais sócios são J. Macêdo S.A., Grande Moinho Cearense S.A., dois de seus concorrentes, e a própria Companhia, os quais detêm participações iguais no capital social e nomeiam de comum acordo, o diretor operacional encarregado da administração da Tegan. O grupo M. Dias Branco opera a Tegan com o objetivo prioritário de aumentar a produtividade de

descarga dos navios cargueiros de trigo para os três sócios, reduzindo a permanência dos navios no Porto de Fortaleza e o tempo de atracação no cais.

A Fábrica Fortaleza Investments Inc. é uma subsidiária integral que tem como objeto social a realização de investimentos em ativos financeiros. O M. Dias Branco International Trading LLC é uma subsidiária integral que tem como objeto social a aquisição de matérias primas (principalmente trigo e óleo vegetal) para sua utilização. O M. Dias Branco International Trading Uruguay S.A. é uma subsidiária integral que tem como objeto social a aquisição de matérias primas, particularmente trigo utilizado pela Companhia em suas operações.

Atualmente, o grupo M. Dias Branco S/A emite exclusivamente ações ordinárias, e seus acionistas controladores detêm cerca de 83,9% do total das ações, tendo sido o restante colocado no mercado, ou seja, o seu *free float* é de 16,1%, como evidenciado na Figura 10.

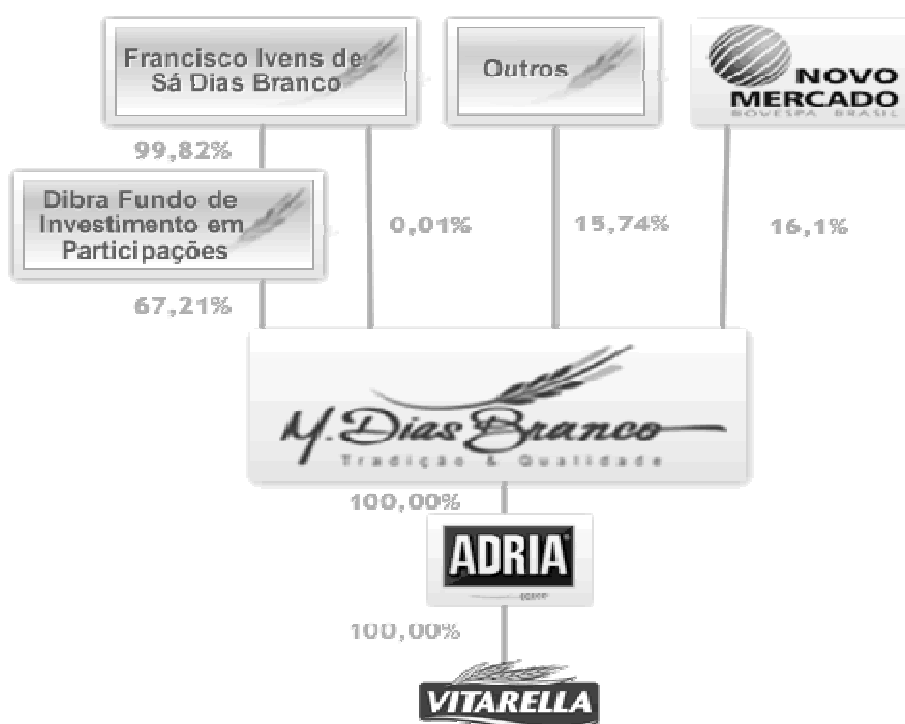


Figura 10 – Composição acionária.  
Fonte: Dias Branco S/A (2007).

Depois de efetivada a abertura de capital, o Grupo passou a se preocupar em consolidar a sua estratégia de governança corporativa, que será descrita e analisada no próximo tópico.

## 5.2. Governança corporativa no grupo M. Dias Branco S/A

Enfocam-se nesta seção os aspectos relevantes relacionados à governança corporativa no grupo M. Dias Branco S/A, a partir do histórico de sua estruturação e gradativa configuração, destacando-se os fatores técnicos e estratégicos, tendo em vista sua inserção nas atividades da organização, frente aos seus múltiplos públicos. Para começar essa análise, verifica-se de que modo os fundamentos básicos da organização, a *missão*, os *valores* e a *visão de futuro*, que espelham sua orientação estratégica, alinham-se ao tema da governança.

A organização tem por missão, “Desenvolver, produzir e distribuir alimentos confiáveis, saudáveis e saborosos, gerando valor os acionistas, com responsabilidade social e respeito ao meio ambiente.” (DIAS BRANCO, 2009). Tendo em vista esta declaração, verifica-se que elementos intrínsecos ao conceito de governança, como a geração de valor para os acionistas com responsabilidade social e ambiental, estão presentes na própria razão de existir, ou seja, na filosofia do Grupo.

Ao apresentar sua visão de futuro, “Ser uma companhia de alimentos com liderança nacional e atuação internacional, produtos e segmentos diversificados e inovadores, focada em rentabilidade e qualidade de serviços” (DIAS BRANCO, 2009), o Grupo destaca aspectos relacionados, direta ou indiretamente, ao conceito de governança, como rentabilidade, inovação e qualidade de serviços, tendo como parâmetro o ano de 2013. Para realizar esse projeto, a profissionalização da gestão, que, como evidenciado na história recente do Grupo está vinculada à sua adesão à governança, é essencial.

Quanto aos valores que pautam os relacionamentos da organização, *comportamento ético*, *compromisso com resultados*, *desenvolvimento dos colaboradores*, *orientação para o cliente*, *qualidade e inovação dos produtos e serviços* e *valorização do relacionamento com os parceiros* (DIAS BRANCO, 2009), verifica-se que estes expressam a importância de se estabelecer uma gestão profissional, com o propósito de se estabelecer regras claras para os relacionamentos da organização, refletindo, de modo geral, os princípios que norteiam as práticas de governança corporativa.

### 5.2.1. Estratégia de governança corporativa

Apesar de ter nascido como empresa familiar, o grupo M. Dias Branco S/A construiu, ao longo de sua trajetória, um sistema de gestão voltado para a crescente profissionalização. As grandes estratégias de negócio da família podem ser divididas em dois períodos. O primeiro, de 1938 até 1953, tempo em que o Sr. Manoel Dias Branco teve como sócios os irmãos Sr. Orlando e Sr. José Dias Branco. Nesse período, os irmãos cuidavam dos negócios na padaria, da fabricação dos produtos, enquanto Manoel cuidava da importação e revenda da farinha de trigo.

A partir de 1953, Manoel deixou de ser sócio dos irmãos e convidou o filho Francisco Ivens de Sá Dias Branco para ser seu sócio. Ao aceitar a sociedade com o pai, o Sr. Ivens desejava desenvolver projetos mais ousados. Ele propôs ao pai mudar a estratégia do negócio, deixando o foco comercial da panificação e revenda de farinha de trigo, para produzir produtos diferentes, mais sofisticados e em escala industrial. O que o Sr. Ivens estava propondo era um salto de qualidade em busca de um caminho novo de rentabilidade para o grupo (DIAS BRANCO S/A, 2005). Esse é, certamente, o início do processo de profissionalização da gestão. O Sr. Ivens lembra que mesmo um grupo familiar precisa de uma gestão profissional, para fundamentar o seu desenvolvimento:

Tanto que aqui eu digo: essa é uma empresa familiar, mas não tem que existir o sentido paternalista. Tem que existir o sentido profissional (DIAS BRANCO, 2004, p. 17).

Novas diretrizes foram adotadas nos negócios e os investimentos passaram a ser concentrados na produção industrial e no comércio de biscoitos e massas. Essa nova visão estratégica exigiu um constante esforço de investimentos e uma contínua ampliação da estrutura física da fábrica, evidenciando que as atividades industriais passavam a ser a parte principal do negócio.

Em 1961, com o crescimento do negócio, a Companhia foi reconstituída sob a forma de uma sociedade por ações de capital fechado. No ano de 1962, já com a razão social de M. Dias Branco S/A Comércio e Indústria, a fábrica Fortaleza ingressou na produção de produtos populares (DIAS BRANCO S/A, 2005).

Em assembléia geral extraordinária de acionistas, realizada em 8 de setembro de 2003, foi aprovada a alteração da forma societária da companhia, que passou a ser uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada e sua razão social passou a ser M. Dias Branco Indústria e Comércio de Alimentos Ltda. (DIAS BRANCO S/A, 2005). O grupo M. Dias Branco transformou-se em Sociedade Anônima em abril de 2006, quando aprovada a obtenção de registro de companhia aberta, bem como a listagem de suas ações no segmento do Novo Mercado da Bovespa.

Para atender às exigências do Novo Mercado, foram feitas alterações no estudo da Companhia, entre elas a composição do conselho de administração, que passou a ser compostos por seis membros, com dois membros independentes, e foi instituído um conselho fiscal não permanente para atender os parâmetros das boas práticas de governança. Em sua entrevista, o Diretor de Relacionamento com os Investidores, destacou que, para atender especificamente ao exercício da governança corporativa foram criados:

- **Comitê de Auditoria:** órgão de assessoramento ao Conselho de Administração da Companhia em sua missão de gerir a Companhia e suas controladas, seus negócios e estratégias, criando e aumentando valor para os acionistas. O Comitê deverá avaliar continuamente os sistemas de identificação de riscos e os controles internos da Companhia e de suas controladas, bem como assegurar as condições de controle de riscos às quais a Companhia e suas controladas estão sujeitas e deverá avaliar a qualidade e efetividade das decisões tomadas para gerir os riscos. O Grupo M Dias já fazia auditoria interna, antes mesmos das práticas de governança.
- **Comitê de Divulgação:** responsável pelo processo de divulgação de informações, atos e fatos relevantes da Companhia, assegurando a ampla disseminação e a qualidade das informações colocadas à disposição do Mercado, assim como a prática dos processos e controles de divulgação, observando aspectos técnicos, legais, contábeis e institucionais. Esse Comitê tem um caráter permanente.
- **Comitê de Estratégia e Desempenho Empresarial:** também é permanente, e tem como objetivo analisar cenários e oportunidades de crescimento, propor o direcionamento estratégico, coordenar o desdobramento das metas corporativas em metas setoriais e facilitar o processo de monitoramento de resultado.
- **Comitê de Tecnologia e Processos:** tem como objetivo propor mudanças em processos e tecnologia da informação, avaliar alternativas de investimentos na modernização do parque tecnológico e acompanhar a implementação de projetos, assegurando a visão multifuncional nas discussões relacionadas à tecnologia de processos. Ele também é permanente.

De acordo com a BOVESPA, os segmentos de listagem foram desenvolvidos com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimule o interesse dos investidores e a valorização das companhias. Cada segmento tem suas exigências e

características próprias. Atualmente, a BOVESPA trabalha com cinco segmentos: Novo Mercado, BOVESPA Mais, Nível 1, Nível 2 e o Tradicional (BOVESPA).

O Novo Mercado é o segmento de listagem destinado à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometem a cumprir as práticas de governança corporativa, com maiores exigências de divulgação de informações em relação àquelas já impostas pela legislação brasileira. Essas regras ampliam os direitos dos acionistas e propõem a melhoria de qualidade na informação fornecida aos acionistas (BOVESPA, 2006a).

Para ingressar no Novo Mercado, o grupo M. Dias Branco S/A precisou assinar um contrato de adesão a um conjunto de regras societárias, genericamente chamadas de "boas práticas de governança corporativa". Dessa forma, a Companhia passou a implementar uma estratégia que adota os preceitos da governança, buscando garantir que a Companhia aplique seus recursos para atender os propósitos e os interesses de longo prazo de seus acionistas. Nesse sentido, o Grupo deve demonstrar o propósito de profissionalizar sua administração, explicitando as práticas de governança corporativa que têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade e contribuir para sua perenidade. Foi exatamente isso que o grupo M. Dias Branco fez para atender às exigências do Novo Mercado da Bovespa:

[...] a Companhia funda seu planejamento estratégico e orçamentário na busca pelo desenvolvimento sustentável, por meio do equilíbrio entre os aspectos econômico-financeiros, ambientais e sociais, colocando sempre o interesse do acionista a longo prazo como o centro de tudo que realiza (DIAS BRANCO, 2006a, p. 15).

Para entender às principais transformações realizadas na gestão do grupo, é importante fazer um contraponto entre a adequação feita pela M. Dias Branco às regras do Novo Mercado e os fundamentos da efetiva aplicação das práticas de governança no Brasil, delimitados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, IBGC, em seu código das melhores práticas de governança, cujos objetivos e princípios básicos são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2004).

A política de divulgação da M. Dias Branco apresenta como propósito, estabelecer as práticas de divulgação e uso de informações, que atendam claramente às exigências de governança corporativa. Para isso, o Conselho de Administração da Companhia resolveu consolidar as práticas sobre divulgação de informações e a abertura do capital em um manual

de divulgação e uso das informações, além de também tratar da negociação de valores mobiliários do grupo. Na introdução do manual, a Companhia assume o compromisso de implementar os princípios básicos da governança na gestão do negócio:

É compromisso da M. DIAS BRANCO S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS (“**M. DIAS BRANCO**” ou “**Companhia**”) garantir qualidade e consistência das informações, assim como igualdade de tratamento, acesso a informação e prontidão no relacionamento com o mercado de capitais, respeitadas as exigências legais e regulatórias. A M. DIAS BRANCO adota práticas de relacionamento com seus Investidores e com o mercado em geral baseadas em total transparência acerca das informações disponíveis a respeito de suas atividades (DIAS BRANCO, 2006c, p. 3).

No capítulo 2 do manual, que trata do propósito e da abrangência da divulgação e uso das informações relevantes, a companhia destaca o princípio da transparência, observando que adotou uma política que atende por completo a indicação do IBGC (2004) de “cultivar o desejo de informar”, estabelecendo uma boa comunicação interna e externa:

Esta Política tem por objeto o estabelecimento de elevados padrões de conduta e transparência, a serem compulsoriamente observados por (i) Administradores, Acionistas Controladores, Conselheiros Fiscais e integrantes dos demais Órgãos com Funções Técnicas ou Consultivas da Companhia; (ii) Funcionários e Executivos com acesso a Informação Relevante; e, ainda, (iii) por quem quer que, em virtude de seu cargo, função ou posição na Controladora, nas Sociedades Controladas e nas Sociedades Coligadas, tenha conhecimento de informação relativa a Ato ou Fato Relevante sobre a Companhia, a fim de adequar a política interna da Companhia aos princípios de transparência e boas práticas de conduta no uso e na divulgação de Informações Relevantes e negociação dos Valores Mobiliários (DIAS BRANCO, 2006c, p. 6).

O Manual estabelece, ainda, em seu Capítulo 3, os princípios da boa comunicação na corporação, identificando a ética, o acesso à informação, a igualdade de tratamento, a transparência e a liberdade de decisão, como princípios fundamentais para que a comunicação seja efetiva:

3.1 Ética - Todas as pessoas sujeitas a esta Política deverão pautar a sua conduta em conformidade com os valores de boa-fé, lealdade e veracidade.

3.2 Acesso à Informação – É essencial que a Companhia garanta a disponibilidade de informações relevantes com regularidade e qualidade. É ainda, obrigação das pessoas sujeitas às disposições previstas nesta Política assegurar que a divulgação de informações acerca da situação patrimonial e financeira da Companhia seja correta, completa, contínua e desenvolvida por meio dos administradores incumbidos dessa função, devendo, também, abranger dados sobre a evolução das suas respectivas posições acionárias no capital social da Companhia, na forma prevista nesta Política e na legislação em vigor.

3.3 Igualdade de Tratamento - A informação transparente, precisa e oportuna constitui o principal instrumento à disposição do público investidor e, especialmente, dos Acionistas e Investidores da M. DIAS BRANCO, para que lhes seja assegurado o indispensável tratamento equitativo. O relacionamento da Companhia com os participantes e com os formadores de opinião no mercado de valores mobiliários dar-se-á de modo uniforme e transparente. O fluxo de informações será contínuo, mesmo em situações de crise.

3.4 Transparência - As informações disponibilizadas ao público investidor devem pautar-se pela transparência, ou seja, devem refletir fielmente as operações e a situação econômico-financeira da Companhia, bem como, toda divulgação de Ato ou Fato Relevante, ou qualquer outra divulgação de informação, deverá observar o disposto nesta Política e na legislação em vigor.

3.5 Liberdade de Decisão - As decisões de investimento (venda, compra ou permanência) são atos exclusivos de cada Investidor, bem como a busca pelos melhores retornos que se devem pautar pela análise e pela interpretação da informação divulgada ao mercado e jamais pelo acesso privilegiado à tal informação (DIAS BRANCO, 2006c, p.6).

Ao estabelecer os princípios da comunicação, o grupo adequou sua comunicação aos canais modernos. Desenvolveu um *website* de Relações com os Investidores, um importante veículo institucional de comunicação com o mercado de capitais, que contém a totalidade das informações relevantes com regularidade, qualidade e equidade e que é mantido continuamente atualizado, sob a responsabilidade do Diretor Adjunto de Investimentos e Relações com Investidores. Também com uma versão em inglês, é possível encontrar nele informações sobre a estrutura de governança no M. Dias, informações financeiras sobre os resultados trimestrais e anuais, documentos entregues a CVM e informações sobre a capitalização da Companhia.

No sítio oficial do Grupo na Internet, a página de Relações com Investidores é constituída pelas seguintes cinco grandes seções, com seus respectivos subtemas: *A Companhia, Governança Corporativa, Informações Financeiras, Serviços aos Investidores e Outras Informações*. Há, ainda, *links* para *Destaques*, por meio do qual se acessa, por exemplo, um vídeo institucional e a agenda, com o calendário dos eventos corporativos, e *Notícias*.

A abrangência de todo este material inviabiliza sua discussão aqui e foge do foco do estudo. Sendo assim, considerando-se os objetivos da pesquisa, são descritas, a seguir, as duas seções mais significativas, *Governança Corporativa* e *Serviços aos Investidores*, cujos conteúdos são apresentados e analisados ao longo deste segmento da dissertação. Na primeira, os subtemas são: visão geral; composição acionária; diretoria e conselho de administração;



estatuto social; atas de reunião da administração; comitês e outras políticas; política de divulgação; e política de dividendos e histórico. Na segunda, calendário de eventos; fundamentos e planilhas; perguntas mais frequentes; cotações e gráficos; central de *downloads*; solicitação de informações; e cadastre-se / *mailing list*.

Um elemento fundamental para o funcionamento da governança corporativa é o conselho de administração. O IBGC (2004) preconiza que, independente da forma societária, toda sociedade deve ter um conselho de administração, eleito pelos sócios e que deve zelar pelos interesses dos proprietários, sem negligenciar os outros *stakeholders*. Os conselheiros devem proteger o objeto social e a sustentabilidade da sociedade no longo prazo, além de também, buscar adicionar valor para o acionista, bem como para a sociedade como um todo, independentemente da parte que os indicou ou elegeu.

O Estatuto Social do grupo M. Dias Branco S/A (2006d) determina em seu artigo 9 que o grupo seja administrado por um conselho de administração e uma diretoria. No grupo M. Dias Branco S/A, este conselho é um órgão de deliberação colegiada, responsável pela orientação geral dos negócios do grupo, incluindo a sua estratégia de longo prazo. Essa determinação vem ao encontro dos pré-requisitos básicos da governança. O artigo 10 deste mesmo Estatuto define que a Assembléia Geral dos acionistas deverá eleger o conselho de administração, bem como, estabelecer a sua composição:

ARTIGO 10 - O Conselho de Administração, eleito pela Assembléia Geral, será composto de, no mínimo, 5 (cinco) e, no máximo, 9 (nove) membros efetivos, pessoas naturais e acionistas, residentes ou não no País, com mandato unificado de 1 (um) ano, podendo ser reeleitos, sendo um Presidente, designado pela Assembléia Geral. No mínimo 20% (vinte por cento) dos membros do Conselho de Administração deverão ser Conselheiros Independentes (DIAS BRANCO, 2006d, p. 3).

Já o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, elaborado pelo IBGC (2004), estabelece que:

O Conselho da sociedade deve ser formado, em sua maioria, por conselheiros independentes, contratados por meio de processos formais com escopo de atuação e qualificação bem-definidos. O conselheiro independente se caracteriza por:

- Não ter qualquer vínculo com a sociedade, exceto eventual participação de capital;

- Não ser acionista controlador, membro do grupo de controle, cônjuge ou parente até segundo grau destes, ou ser vinculado a organizações relacionadas ao acionista controlador;
- Não ter sido empregado ou diretor da sociedade ou de alguma de suas subsidiárias;
- Não estar fornecendo ou comprando, direta ou indiretamente, serviços e/ou produtos à sociedade;
- Não ser funcionário ou diretor de entidade que esteja oferecendo serviços e/ou produtos à sociedade;
- Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor ou gerente da sociedade; e
- Não receber outra remuneração da sociedade além dos honorários de conselheiro (dividendos oriundos de eventual participação no capital estão excluídos desta restrição).

Portanto, o Estatuto Social da Dias Branco (2006d) vai ao encontro das melhores práticas da governança, ao estabelecer que pelo menos 20% (vinte por cento) dos Conselheiros devem ser independentes, podendo neste caso, chegar à maioria. Define, também, as características de seus conselheiros independentes, em sua substância, com aspectos muito semelhantes ao que foi sugerido pelo Código das Melhores Práticas do IBGC (2004), como pode ser observado no parágrafo 1º de seu 10º artigo:

§ 1º - Caracteriza-se, para fins deste Estatuto Social, como “Conselheiro Independente”, aquele que: (i) não tiver qualquer vínculo com a Companhia, exceto participação de capital; (ii) não for Acionista Controlador, cônjuge ou parente até segundo grau daquele, ou não for ou não tiver sido, nos últimos 3 anos, vinculado à sociedade ou à entidade relacionada ao Acionista Controlador (pessoas vinculadas a instituições públicas de ensino e/ou pesquisa estão excluídas desta restrição); (iii) não tiver sido, nos últimos 3 anos, empregado ou diretor da Companhia, do Acionista Controlador ou de sociedade controlada pela Companhia; (iv) não for fornecedor ou comprador, direto ou indireto, de serviços e/ou produtos da Companhia, em magnitude que implique perda de independência; (v) não for funcionário ou administrador de sociedade ou entidade que esteja oferecendo ou demandando serviços e/ou produtos à Companhia; (vi) não for cônjuge ou parente até segundo grau de algum administrador da Companhia; e (vii) não receber outra remuneração da Companhia além da de conselheiro (proventos em dinheiro oriundos de participação no capital estão excluídos desta restrição) (DIAS BRANCO, 2006d).

Observando a composição do atual conselho de administração da M. Dias Branco S/A, é possível perceber que ele atende em parte aos preceitos das práticas de governança; e em relação às atribuições e ao número de conselheiros, atende plenamente; bem como a quantidade que é exatamente aquela sugerida pela IBGC (2004), sendo este entre cinco e nove componentes. Atualmente, o conselho de administração da M. Dias Branco é formado por 6 conselheiros, eleitos nas Assembléias Gerais Extraordinárias realizadas em 6 de abril e em 27 de junho de 2006, que unificou os mandatos dos membros do conselho de administração.

O conselho de administração também é responsável pela eleição de seus diretores e fiscalização da respectiva gestão. As decisões são tomadas pelo voto favorável da maioria dos membros presentes nas reuniões, tendo o presidente do conselho o voto de qualidade. As atribuições definidas pelo Estatuto Social (DIAS BRANCO S/A, 2006d), em seu artigo 14, também estão em consonância com as práticas de governança do IBGC (2004):

ARTIGO 14 – Além das atribuições previstas em lei e neste estatuto social, compete ao Conselho de Administração:

- (i) fixar a orientação geral dos negócios da Companhia;
- (ii) fiscalizar a gestão da Diretoria e examinar, a qualquer tempo, os livros e documentos da Companhia;
- (iii) convocar as Assembléias Gerais;
- (iv) manifestar-se previamente sobre o Relatório da Administração, as contas da Diretoria, as Demonstrações Financeiras do exercício e examinar os balancetes mensais;
- (v) distribuir a remuneração fixada pela Assembléia Geral entre os administradores da Companhia;
- (vi) eleger e destituir os diretores, bem como fixar as suas atribuições e remunerações;
- (vii) autorizar a alienação de bens do ativo permanente, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros; e
- (viii) escolher e destituir os auditores independentes da Companhia. (DIAS BRANCO, 2006d).

No que diz respeito à categoria de conselheiro independente, o Conselho de Administração da M. Dias Branco S/A atende apenas em parte ao Código das Melhores Práticas. O IBGC (2004) sugere que a maioria dos conselheiros seja independente, no entanto, na M. Dias, apenas 33,33% (trinta e três por cento) de seus conselheiros são de fato independentes, como pode ser constatado no Quadro 7.

<b>NOME</b>	<b>CARGO</b>	<b>DATA DA ELEIÇÃO</b>	<b>PRAZO DO MANDATO</b>
Francisco Ivens de Sá Dias Branco	Presidente	06/04/2006	1 ano
Maria Consuelo Saraiva Leão Dias Branco	Conselheiro	06/04/2006	1 ano
Maria das Graças Dias Branco da Escóssia	Conselheiro	06/04/2006	1 ano
Geraldo Luciano Mattos Júnior	Conselheiro	06/04/2006	1 ano
Francisco Roberto André Gros	Conselheiro Independente	27/06/2006	1 ano
Leonardo Porciúncula Gomes Pereira	Conselheiro Independente	27/06/2006	1 ano

Quadro 7: Conselho de Administração.

Fonte: Dias Branco S/A (2006d).

Ao tratar das atribuições do presidente do conselho de administração, o Código das Melhores Práticas do IBGC (2004) afirma que:

As atribuições do presidente do Conselho são diferentes daquelas do executivo principal (CEO). Para que não haja concentração de poder em prejuízo de supervisão adequada da gestão, deve ser evitado o acúmulo dessas funções pela mesma pessoa.

Nesse caso, o grupo M. Dias Branco S/A não atende aos pressupostos das Melhores Práticas do IBGC (2004), pois, o presidente do conselho de administração é o Sr. Francisco Ivens de Sá Dias Branco, que também é Presidente da Companhia, ou seja, acumula as duas funções. Com isso, o que se verifica é uma concentração de poder, que pode, segundo os preceitos do IBGC, configurar uma inadequada supervisão da gestão, pois o próprio presidente do conselho vai supervisionar a sua gestão na Companhia.

A Comissão de Valores Mobiliários - CVM, assim como IBGC (2004) - recomenda que os cargos de presidente do conselho de administração e presidente da diretoria (executivo principal), sejam exercidos por pessoas diferentes. Sendo o conselho de administração o órgão fiscalizador da gestão dos diretores, para evitar conflitos de interesses, o presidente do conselho de administração não deve ser também o executivo principal da companhia (CVM, 2002).

Um dos objetivos principais da governança é equacionar a separação entre a gestão do patrimônio - os interesses dos controladores - e gestão do negócio - exercida pelos executivos, que são agentes dos controladores. O fato de uma mesma pessoa exercer os cargos de presidente do conselho e presidente da companhia pode e deverá, em algum momento, gerar conflito de interesses dos *stakeholders*.

Ward (2005) afirma que a governança corporativa da empresa familiar difere muito da governança das empresas de capital aberto. A sociedade familiar centraliza o controle, facilitando as tomadas de decisões. Entretanto, quando a empresa cresce, a gestão se torna mais complexa, o que exige uma estrutura organizacional sofisticada. Com maior formalização dessa estrutura, os gerentes da empresa familiar precisam se profissionalizar e atualizar suas práticas de governança.

Segundo Ward (2005), o crescimento da companhia acaba por gerar a necessidade de adaptações e mudanças, sendo por esse motivo que as empresas familiares precisam enfrentar essa realidade. O grupo M. Dias Branco S/A apresenta todas as características de que está

nessa fase de transição, ou seja, deixando de ser um grupo familiar para se tornar uma companhia de capital aberto profissional. No entanto, é preciso tempo para maturar mudanças significativas em relação à gestão, à profissionalização e ao controle da organização. Nesse sentido, sob a perspectiva de proteção aos acionistas minoritários, a governança corporativa deve fazer uso de um conjunto de procedimentos e mecanismos de controles internos, para assegurar que as boas práticas de governança foram executadas e registradas de forma correta.

#### **5.2.1.1. Conselho Fiscal**

Um dos principais instrumentos de controle interno de uma sociedade é o conselho fiscal. A Lei das Sociedades Anônimas - SA define em seu artigo 161, que a companhia terá um conselho fiscal e o estatuto deve regulamentar o seu funcionamento. De acordo com a Lei das SA, o conselho fiscal é um órgão societário independente da administração e dos auditores externos. Ele pode funcionar tanto de forma permanente, como temporária, caso em que atuará durante um exercício social específico quando instalado a pedido dos acionistas que representem, no mínimo, 2% (dois por cento) das ações com direito a voto e cada período de seu funcionamento terminará na primeira assembleia geral ordinária após a sua instalação.

Esse conselho deve fiscalizar as atividades da administração, rever as demonstrações financeiras da companhia e informar suas conclusões aos acionistas. Por exigência da Lei das S.A's, os membros do conselho fiscal recebem uma remuneração mínima, equivalente a 10% (dez por cento) do valor médio pago anualmente aos diretores da companhia, além de ser composto por no mínimo três e no máximo cinco membros e seus respectivos suplentes.

O estatuto social do M. Dias Branco S/A (2006d) estabelece que o conselho fiscal da companhia, que não terá caráter permanente, somente será instalado na forma da lei, e será composto de 3 (três) a 5 (cinco) membros efetivos e igual número de suplentes, acionistas ou não eleitos pela Assembleia Geral em que for requerido o seu funcionamento. Nesse sentido, a Companhia atende rigorosamente aos aspectos legais ao tratar das atribuições dos componentes do conselho fiscal, já que o estatuto deixa claro, o propósito de cumprir a lei vigente e a regulamentação do Novo Mercado da Bovespa:

§ 4º - Os membros do Conselho Fiscal terão os deveres e responsabilidades estabelecidos pela legislação societária em vigor e no Regulamento do Novo Mercado. (DIAS BRANCO S/A, 2006d).

Portanto, o conselho do Grupo de fato atua como agente de controle interno, atendendo às práticas da governança corporativa.

#### **5.2.1.2. Diretoria Estatutária**

A diretoria de uma sociedade anônima é um agente de fundamental significância para o funcionamento do sistema de controle interno. Os diretores do grupo estão definidos em seu estatuto social, como representantes legais, responsáveis, principalmente, pela administração cotidiana e pela implementação das políticas e diretrizes gerais estabelecidas pela assembléia geral de seus acionistas e pelo conselho de administração do grupo (DIAS BRANCO S/A, 2006d). Nesse contexto, como agentes do sistema de controle interno, eles defendem os interesses dos controladores, por meio do controle do processo de execução do planejamento estratégico, que foi previamente definido pelo conselho de administração.

Segundo o estatuto social do grupo Dias Branco S/A (2006d), os diretores são eleitos pelo conselho de administração - CA, para mandato de 3 (três) anos, sendo permitida a reeleição e podendo, a qualquer tempo, serem destituídos pelo conselho. Compete, portanto, ao diretor presidente promover a execução de ações coordenadas e integradas do processo produtivo e de desenvolvimento da atividade da companhia, nos termos aprovados, formular suas estratégias e diretrizes operacionais, bem como estabelecer os critérios para a execução das deliberações da assembléia geral e do CA, com a participação dos demais diretores; além de, exercer a supervisão de todas as atividades da Companhia e coordenar e superintender as atividades da Diretoria, convocando e presidindo suas reuniões.

O Regulamento do Novo Mercado (BOVESPA, 2006a) também prevê que todos os diretores devem subscrever um termo de anuência dos administradores, condicionando a posse nos respectivos cargos à assinatura de tal documento. Por meio da assinatura desse termo, os diretores da M. Dias Branco assumiram expressamente responsabilidade pessoal pelo cumprimento das regras constantes do Contrato de Participação no Novo Mercado, do Regulamento do Novo Mercado e do Regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado. O

Quadro 8 apresenta toda a composição da diretoria estatutária da M. Dias Branco, como previsto em lei e em conformidade com as práticas de governança corporativa.

NOME	CARGO	DATA DA ELEIÇÃO	PRAZO DO MANDATO
Francisco Ivens de Sá Dias Branco	Diretor Presidente	06/04/2006	3 anos
Francisco Ivens de Sá Dias Branco Júnior	Diretor Vice-Presidente Industrial – Biscoitos, Massas e Margarinas	06/04/2006	3 anos
Francisco Marcos Saraiva Leão Dias Branco	Diretor Vice-Presidente Comercial	06/04/2006	3 anos
Maria Regina Saraiva Leão Dias Branco Ximenes	Diretora Vice-Presidente de Administração e Desenvolvimento	06/04/2006	3 anos
Francisco Cláudio Saraiva Leão Dias Branco	Diretor Vice-Presidente Industrial Moinhos	06/04/2006	3 anos
Maria Wilma de Oliveira Patrício	Diretora Vice-Presidente Financeira	06/04/2006	3 anos
Geraldo Luciano Mattos Júnior	Diretor Vice-Presidente de Investimentos e Controladoria, e Diretor de Relações com Investidores	0/04/2006	3 anos

Quadro 8: Diretoria Estatutária.  
Fonte: Dias Branco S/A (2006d)

### 5.2.1.3. Diretoria Executiva

Além dos diretores estatutários eleitos pelo conselho de administração da M. Dias Branco S/A, a organização conta com diretores não estatutários que atuam no cotidiano das suas atividades executivas. Esses diretores participam mais diretamente da gestão do sistema de controle interno. No grupo, foram constituídas 11 (onze) diretorias setoriais, com propósito de organizar unidades de trabalho com o foco em grandes áreas administrativas, conforme apresentado pelo Quadro 9. A principal função de cada uma dessas onze diretorias é estabelecer o detalhamento dos planos estratégicos e realizar a integração dos diversos objetivos e processos setoriais, com o propósito de realizar os objetivos organizacionais.

NOME	CARGO
Álvaro Luiz Bandeira de Paula	Diretor Adjunto de Investimentos e Relações com Investidores
Carlos Borges da Costa	Diretor Corporativo de Logística
Eizon Távora Said	Diretor Administrativo Corporativo
Haroldo Nunes Menezes	Diretor de Desenvolvimento Tecnológico Corporativo
Jurema Aguiar de Araújo	Diretora de Marketing Corporativa
Laurênia Maria Braga de Albuquerque	Diretora Corporativa da Qualidade
Luíza Andréa Farias Nogueira Ribeiro	Diretora de Desenvolvimento Organizacional
Luiz Geraldo Vetorazzi	Diretor Industrial Corporativo de Biscoitos e Massas
Marcelino Freitas de Carvalho	Diretor de Controladoria Societária e Gerencial
Marcos Pimentel de Viveiros	Diretor de Controladoria Fiscal
Mark Stanley Luyt	Diretor Técnico da Divisão de Moinhos

Quadro 9: Diretoria Executiva.  
Fonte: Dias Branco S/A (2006d).

Segundo Bergamini Junior (2005), a tabulação dos riscos em uma matriz permite a clara e ordenada identificação dos riscos que podem afetar a empresa, tanto em termos de frequência quanto de impactos. Por esse motivo, para operacionalizar os controles internos, o grupo M. Dias Branco fez um estudo de todos os riscos envolvidos nas variadas áreas de trabalho do grupo. Uma Matriz de Riscos foi elaborada para cada setor com a finalidade de avaliar os riscos existentes em suas atividades, bem como os controles necessários para gerenciar este risco. Portanto, cada gestor tem a responsabilidade de implementação e avaliação das matrizes.

Segundo o Diretor Adjunto de Investimentos e Relações com Investidores, a companhia trabalha com todos seus procedimentos escritos e divulgados na intranet do grupo, bem como com a disponibilização de um *software* para realização e avaliação dos procedimentos de controle interno. O grupo está, atualmente, implementando seu código de ética e um canal de denúncia, visando uma maior difusão de seus controles internos.

O Diretor Adjunto de Investimentos e Relações com Investidores afirma também que a estrutura deste controle interno é composta pela área de processos, pelo comitê de auditoria, controladoria, auditoria interna e pelo comitê estratégico. As auditorias da ISO 9000 (certificação da qualidade), ISO 14900 (certificação de perigos e pontos críticos de controle) e a auditoria contábil externa, também fazem parte da estrutura de controle interno, pois realizam a avaliação de procedimentos utilizados dentro do grupo.

#### **5.2.1.4. Adequação às melhores práticas**

O grupo M. Dias Branco S/A ingressou no segmento do Novo Mercado da Bovespa. Assim, o Grupo busca ao longo dos anos atender aos requisitos para listagem no segmento mais avançado de governança corporativa. Além disso, outras práticas de governança adequadas às recomendações do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC também são atendidas. Dessa maneira, em relação à estrutura de propriedade, a maior parte das práticas do grupo M. Dias Branco S/A estão alinhadas ao código do IBGC, porém, algumas são dissonantes, como sumarizados no Quadro 10:



1. Práticas de propriedade	
Aspectos em alinhamento com o código do IBGC	Aspectos em dissonância com o código do IBGC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Grupo emite apenas ações com direito a voto (ordinárias), garante relação “uma ação – um voto”</li> <li>• A convocação da assembleia é feita com no mínimo 30 dias de antecedência</li> <li>• O grupo incentiva a participação dos acionistas na assembleia geral por meio do envio de cartas a todos, inserção dos editais de convocação no <i>website</i> de Relações com Investidores da companhia e campanhas junto ao público investidor</li> <li>• Os relatórios e outros documentos relativos à pauta são disponibilizados aos acionistas simultaneamente ao edital de convocação para a Assembleia</li> <li>• O grupo facilita a votação por procuração</li> <li>• Os votos dissidentes são registrados na ata da reunião, quando requeridos</li> <li>• Antes da assembleia, os sócios podem incluir propostas na pauta por meio do <i>website</i> de Relações com Investidores, ou por cartas</li> <li>• A companhia garante o direito de <i>tag along</i> às ações ordinárias além do legalmente exigido</li> <li>• O Estatuto prevê com clareza as situações nas quais o sócio terá o direito de retirar-se da sociedade</li> <li>• O grupo possui política de divulgação de ato relevante e política de negociação de valores mobiliários</li> <li>• O grupo submete-se à câmara de arbitragem do mercado para a resolução de conflitos societários</li> <li>• O controle do grupo é direto, isto é, não há concorrência de pirâmide societária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Estatuto não prevê que assuntos não incluídos na convocação somente poderão ser votados caso haja presença de todos os sócios</li> <li>• A retirada de algum sócio da sociedade obedece a critérios de valor econômico</li> <li>• O grupo não possui um Conselho de Família e, portanto, não há separação clara entre o Conselho de Família e o Conselho de Administração</li> <li>• O <i>free-float</i> é menor que 25% do total de ações</li> <li>• O grupo possui diretamente menos de 50% das ações volantes, considerando acordos de acionistas</li> </ul>

Quadro 10 – Práticas de governança relativas à propriedade.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2008).

Com base no Quadro 10, observa-se que o grupo possui práticas relativas à propriedade em linha com as recomendações dos códigos de governança. Merece destaque o fato da empresa emitir apenas ações ordinárias. Esta prática garante a relação “uma ação – um voto” e favorece o alinhamento de interesses entre todos os acionistas. Além da emissão exclusiva de ações com direito a voto, a empresa possui outras práticas importantes, como a concessão de *tag along* de 100% para todos os acionistas e a inexistência de uma teia societária complexa (que minimiza a probabilidade de ocorrência de problemas em transações com partes relacionadas). É importante destacar que a companhia simplificou a estrutura societária em função da decisão de abrir seu capital, eliminando suas antigas *holdings* operacionais e evitando a presença de uma estrutura piramidal. Em relação ao conselho de família, o grupo M. Dias Branco S/A considerou desnecessária sua criação, devido à participação direta de seis controladores na administração da companhia e à decisão da permanência do controlador principal como gestor do grupo.

O grupo apresenta apenas cinco práticas, listadas no Quadro 8, em dissonância com as recomendações dos códigos de governança. No entanto, somente a uma dessas práticas dissonantes merece destaque: o *free-float* é menor que 25% do total de ações. Na verdade, atualmente, o *free-float* é de 16% do total de ações. Entretanto, apesar dessa prática poder ser considerada bastante relevante os gestores do grupo, sejam eles o Diretor Adjunto de Investimentos e Relações com Investidores e o Diretor Vice-Presidente de Investimentos e Controladoria e Diretor de Relações com Investidores, afirmam que é objetivo do grupo atingir o percentual mínimo por volta de outubro de 2009.

Em relação ao conselho de administração, destacam-se as seguintes práticas:

<b>2. Práticas do Conselho de Administração</b>	
<b>Aspectos em alinhamento com o código do IBGC</b>	<b>Aspectos em dissonância com o código do IBGC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apesar do CEO fazer parte do CA, conselheiros independentes se reúnem periodicamente sem a presença dos executivos do grupo</li> <li>• O grupo possui comitê de auditoria, que se reúne periodicamente com as auditorias interna e independente</li> <li>• O conselho possui cinco membros, número adequado às melhores práticas</li> <li>• Os conselheiros têm o direito de fazer consultas a profissionais externos com recursos pagos pela empresa, de forma a obter subsídios em matérias de relevância</li> <li>• O conselho possui uma programação anual de pautas a serem debatidas</li> <li>• A documentação relativa às reuniões do conselho é distribuída com no mínimo sete dias de antecedência</li> <li>• O conselho avalia periodicamente os trabalhos dos auditores independentes</li> <li>• A auditoria interna se reporta ao conselho de administração por meio do comitê de auditoria e gestão de riscos</li> <li>• O conselho exige, através do comitê de auditoria e gestão de riscos que a diretoria identifique os principais riscos aos quais a sociedade está exposta e adote planos para sua mitigação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades do Conselho de Administração (CA) ainda não estão normatizadas em um regimento interno</li> <li>• O executivo principal (CEO), além de ser membro do conselho ocupa o cargo de Presidente do Conselho e também o cargo de executivo principal (CEO)</li> <li>• O conselho não possui comitês compostos exclusivamente por conselheiros (comitês de auditoria, remuneração, governança, etc.), além de não serem coordenados pelos conselheiros independentes</li> <li>• O conselho não possui um plano de sucessão atualizado</li> </ul>

Quadro 11 – Práticas de governança relativas ao conselho de administração.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2008).

De acordo com o Quadro 11, constata-se que o grupo M. Dias Branco S/A possui práticas de conselho de administração em conformidade com grande parte das recomendações dos principais códigos de governança. Entre as boas práticas adotadas pela companhia, destacam-se: a) a formalização do órgão por meio de um regimento interno; b) a presença de

um comitê de auditoria em contato permanente com as auditorias interna e independente; c) o reporte da auditoria interna ao conselho; d) a existência de uma programação anual de pautas a serem debatidas; e e) a existência de comitês do conselho formalizados e coordenados por conselheiros externos (pessoas e organização, auditoria de gestão de riscos, governança corporativa e estratégico). Por outro lado, o grupo possui algumas práticas em dissonância com as recomendações dos principais códigos de governança. Entre elas, destacam-se: a) as atividades do Conselho de Administração (CA) ainda não estão normatizadas em um regimento interno; b) o conselho não possui um plano de sucessão atualizado c) a ocupação pela mesma pessoa dos cargos de Presidente do Conselho como o cargo de executivo principal (CEO).

O Diretor Adjunto de Investimentos e Relações com Investidores afirmou, em sua entrevista, que o mercado não gosta quando uma mesma pessoa ocupa os cargos de Presidente do Conselho e de executivo principal (CEO), pois pode haver algum tipo de conflito de gestão. Entretanto, ele afirma que o conhecimento do acionista controlador pode ser uma vantagem interessante. Segundo ele, o senhor Ivens Dias Branco construiu e comanda o negócio durante muitos anos, o sucesso que ele obteve, demonstra que ele tem muito conhecimento do negócio que controla e isso também é importante para gerar vantagens competitivas. Mas o Diretor Adjunto de Investimentos e Relações com Investidores também afirmou que, com o processo de profissionalização, é natural que, dentro de algum tempo, ainda indefinido, o controlador vai se retirar, ficando apenas no Conselho. Em relação à gestão, o M. Dias Branco S/A apresenta as seguintes práticas:

3. Práticas de Gestão	
Aspectos em alinhamento com o código do IBGC	Aspectos em dissonância com o código do IBGC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O principal executivo (CEO) indica os diretores para aprovação pelo conselho de administração</li> <li>• O CEO avalia periodicamente o desempenho da diretoria e reporta os resultados ao conselho de administração</li> <li>• O relatório anual possui uma seção específica dedicada às práticas de governança corporativa</li> <li>• Os documentos corporativos explicam o modelo de governança do grupo</li> <li>• A companhia publica seus balanços de acordo com normas internacionais de contabilidade (US – GAAP)</li> <li>• O grupo possui uma política interna clara de remuneração dos executivos, vinculada aos resultados</li> <li>• Os diretores da companhia não podem participar de decisões que abranjam sua própria remuneração</li> <li>• O grupo utiliza métricas de valor adicionado que levam em conta o custo de oportunidade dos recursos investidos na companhia para avaliação de desempenho e tomada de decisões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O relatório anual não informa a remuneração dos diretores e conselheiros desagregando o percentual</li> </ul>

Quadro 12 – Práticas de governança relativas à gestão.  
Fonte: Dados da pesquisa de campo (2008).

O Quadro 12 mostra que o grupo M. Dias Branco S/A possui práticas de gestão em conformidade com as recomendações dos códigos de governança. O relatório anual possui uma seção exclusivamente dedicada à governança corporativa, enquanto o website é uma ferramenta bastante utilizada para divulgação pública de relatórios e documentos relevantes. Além de transparência nas informações públicas (tanto financeiras quanto não financeiras), merecem destaque outras boas práticas, tais como a explicitação do modelo de governança do grupo, a adoção de mecanismos eficazes de avaliação de desempenho de seus gestores e o estabelecimento de uma política de remuneração vinculada aos resultados. Na verdade, o grupo está em dissonância em relação às boas práticas no que diz respeito a não divulgação desagregada da remuneração dos diretores e conselheiros. Em relação à transparência da gestão, o Código das Melhores Práticas do IBGC (2004) afirma que:

O relatório anual deve especificar a participação no capital da sociedade e a remuneração individual ou agregada dos administradores, destacando as mudanças havidas nessa participação ao longo do ano, explicitando os mecanismos de remuneração variável, quando for o caso, e seu impacto no resultado.

Em relação à auditoria independente, destacam-se as seguintes práticas:

<b>4. Práticas da Auditoria Independente</b>	
<b>Aspectos em alinhamento com o código do IBGC</b>	<b>Aspectos em dissonância com o código do IBGC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os auditores só podem ser recontratados após avaliação formal e documentada pelo conselho de administração</li> <li>• O auditor independente não presta outros serviços além dos serviços dos de auditoria para o grupo</li> <li>• Não existem executivos do M. Dias Branco S/A (não em cargos de diretoria) que atuaram como auditores do grupo</li> </ul>	_____

Quadro 13 – Práticas de governança relativas à auditoria independente.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2008).

O Quadro 13 mostra a plena adequação do grupo M. Dias Branco S/A a importantes práticas de governança recomendadas para a auditoria independente. O grupo realiza auditoria externa desde 2006 e auditoria especial retroativa referente aos períodos de 2003 a 2005 para estruturação da operação de abertura de capital e, atualmente, os auditores só podem ser recontratados após avaliação por parte do comitê de auditoria e gestão de riscos e pelo conselho de administração. Há também a determinação de que os auditores independentes contratados devem ser provenientes de empresas líderes globais em auditoria, com o intuito de conferir maior credibilidade à qualidade do serviço.

Em relação ao conselho fiscal, o grupo adota as seguintes práticas:

<b>5. Práticas do Conselho Fiscal</b>	
<b>Aspectos em alinhamento com o código do IBGC</b>	<b>Aspectos em dissonância com o código do IBGC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os sócios controladores abrem mão da prerrogativa legal de eleger a maioria</li> <li>• Há regimento interno que formaliza as atividades do conselho fiscal</li> <li>• O conselho fiscal se comunica sistematicamente com representantes da auditoria independente e membros da auditoria interna</li> </ul>	_____

Quadro 14 – Práticas de governança relativas ao conselho fiscal.

Fonte: Dados da pesquisa de campo (2008).

O Quadro 14 mostra também a plena adequação do grupo M. Dias Branco S/A em relação às práticas de governança recomendadas, pois, além, de conselho fiscal ter regimento interno formalizado, os sócios controladores abrem mão da prerrogativa de eleger a maioria dos membros, permitindo que o último membro seja eleito pelo demais acionistas. Ademais, o conselho fiscal se comunica sistematicamente com representantes da auditoria independente e membros da auditoria interna, o que também é considerado uma boa prática de governança.

Em relação à conduta e conflitos de interesse, destacam-se as seguintes práticas do M. Dias Branco S/A:

<b>6. Práticas de Conduta e Conflitos de Interesse</b>	
<b>Aspectos em alinhamento com o código do IBGC</b>	<b>Aspectos em dissonância com o código do IBGC</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O grupo não sofreu nenhuma condenação envolvendo tratamento não equitativo dos acionistas minoritários nos últimos cinco anos</li> <li>• O grupo não sofreu nenhuma condenação pela CVM nos últimos cinco anos</li> <li>• Não há nenhuma investigação em curso na CVM atualmente a respeito de má práticas de governança</li> <li>• O grupo possui um código de conduta elaborado pela diretoria e aprovado pelo conselho de administração</li> <li>• O estatuto proíbe empréstimos em favor do controlador e de outras partes relacionadas</li> </ul>	<hr style="width: 20%; margin: auto;"/>

Quadro 15 – Práticas de governança relativas à conduta e conflito de interesse.  
Fonte: Dados da pesquisa de campo (2008).

O Quadro 15 mostra a plena adequação do grupo M. Dias Branco S/A a importantes práticas de governança que visam a garantir a boa conduta de seus gestores e evitar problemas decorrentes dos conflitos de interesse. O conjunto de valores, crenças e princípios adotados pela companhia conta com profundo comprometimento da alta direção e de seus colaboradores e, principalmente, com a adoção de um código de conduta existente desde 2006. Ademais, o grupo não teve nenhum problema de caráter legal com seus minoritários, o que é um bom sinal em termos de governança corporativa. Como o Grupo possui e respeita seu código de conduta e não apresenta nenhum indício de conflitos de interesse, isso demonstra também que, o fato do Sr. Ivens ser ao mesmo tempo presidente do conselho administrativo e presidente do Grupo, não tem sido prejudicial ao bom andamento da transição para uma gestão plenamente profissionalizada.

### **5.3. O ciclo de vida do grupo M. Dias Branco S/A como empresa familiar**

Uma das questões fundamentais deste estudo de caso é a identificação do grupo M. Dias Branco S/A como uma empresa familiar. Donelley (1964) ao definir uma empresa familiar, considera que ela está perfeitamente caracterizada, quando identificada com pelo menos duas gerações de uma família e quando essa ligação tem influenciado a política da companhia e os interesses e objetivos da família. Ao analisar o grupo M. Dias Branco S/A é

possível identificá-lo com essa caracterização. A empresa foi fundada pelo pai Sr. Manoel Dias Branco em 1936, que depois de identificar no filho mais velho, o senhor Francisco Ivens Dias Branco, um perfil empreendedor, concedeu-lhe em 1953 uma participação 27% como sócio da empresa. A partir desta data, a ligação entre pai e filho de fato passou a influenciar as políticas da Companhia, exatamente com o propósito de defender os interesses e objetivos da família. O próprio Sr. Francisco Ivens Dias Branco lembra como foi o início do trabalho e como evoluiu a relação profissional com o pai Sr. Manoel:

Começamos a trabalhar juntos em 1953 e eu já sentia que algumas coisas tinham que ser olhadas de maneira diferente: por que a gente não fabrica um produto de uma qualidade melhor, porque quando se quer comprar aqui um biscoito fino tem que se comprar da Pilar e da Aymoré. Em outubro de 1954, nós lançamos um produto chamado Pepita. Fabricava dia e noite e não dava vencimento. Eu comecei a merecer a confiança dele e ele então começou a me ouvir e a fazer as coisas que eu dizia (DIAS BRANCO, 2004).

Donelley (1964) lembra também que, a ligação entre as relações familiares e a política da companhia pode ser identificada quando: 1) O relacionamento familiar é um fator, dentre outros, para determinar a sucessão; 2) Esposas e filhos podem estar no conselho de administração; 3) Os valores institucionais da firma são identificados e influenciados com a família; 4) A posição do membro da família influencia na sua posição familiar.

Na atual estrutura administrativa do grupo M. Dias Branco S/A, é possível encontrar todas essas condições de relacionamento entre a família e os negócios. O relacionamento familiar como fator determinante da sucessão, foi identificado quando o Sr. Ivens, filho do Sr. Manoel Dias Branco, assumiu a presidência da Companhia em 1961, tornando-se, a partir de então, seu principal gestor em substituição ao pai. A segunda condição, relativa à participação de esposa e filhos no conselho também existe no Grupo. A Sra. Maria Consuelo Saraiva Leão Dias Branco esposa do Sr. Ivens Dias Branco e sua filha Sra. Maria das Graças Dias Branco da Escóssia, fazem parte do atual conselho de administração da Companhia. A posição dos membros familiares na empresa também aparece claramente no grupo M. Dias S/A, pois, o filho primogênito Sr. Ivens de Sá Dias Branco Júnior ocupa o cargo de Diretor Vice-Presidente Industrial. O filho Sr. Marcos Dias Branco é Diretor Comercial. A filha Sra. Maria Regina Saraiva Leão Dias Branco Ximenes é Diretora Vice-Presidente de Administração e Desenvolvimento, e a filha Sra. Maria das Graças Dias Branco da Escóssia é Diretora Vice-Presidente Financeira.

Nesse contexto, é possível identificar o grupo M. Dias Branco S/A como uma empresa familiar, pois corroborando com a definição de Donelley (1964), quando dois ou mais membros da família estendida (*extended family members*) exercem influência na direção dos negócios, por meio de laços de parentesco, em papéis de gerenciamento ou resguardando seu direito de propriedade, segundo Tagiuri e Davis (1996) uma companhia está caracterizada como uma empresa familiar.

Depois de identificar no grupo M. Dias Branco S/A os traços de uma empresa familiar, é importante analisar seu modelo de gestão. Analisando o Grupo sob a perspectiva do modelo tradicional de “propriedade, família e gestão” de Tagiuri e Davis (1996) e Gersick *et al.* (1997), ou ainda, modelo de três círculos (M3C), segundo o qual é possível constatar que qualquer pessoa ligada a uma empresa pode ser enquadrada em um dentre sete setores. Na organização em foco, fica claro o predomínio de agentes do sétimo setor, *familiares gestores e proprietários*, dado que a estrutura de gestão estratégica é composta predominantemente por este perfil. Entretanto, no momento em que a família decidiu profissionalizar a gestão, o Grupo passou a dar mais importância aos agentes que podem ser identificados com o setor três: *gestores não proprietários e não familiares*.

Observando a configuração de diretorias e conselhos da governança corporativa do Grupo, é possível fazer uma clara identificação de onde predominam cada um desses dois setores. No conselho de administração, três dos cinco conselheiros são familiares, inclusive o presidente. Neste caso, predominam os agentes do sétimo setor: familiares gestores e proprietários.

A direção estratégica está configurada com duas diretorias: Diretoria Estatutária e Diretoria Executiva. Cada uma delas está identificada com um dos setores. A Diretoria Estatutária é composta por representantes legais, responsáveis pela administração cotidiana e pela implementação das políticas e diretrizes gerais estabelecidas pela assembleia geral de seus acionistas e pelo Conselho de Administração da Companhia. Essa Diretoria tem sete componentes, incluindo o Diretor Presidente. Entre os sete componentes, apenas um agente não faz parte da família Dias Branco. Neste caso, também predominam os agentes do sétimo setor de Tagiuri e Davis (1996) e Gersick *et al.* (1997, p. 6): familiares gestores e proprietários.



A Diretoria Executiva é composta por diretores não estatutários que atuam no dia-a-dia das atividades executivas. Tem atribuições que dependem diretamente da Diretoria Estatutária e do Conselho de Administração. A Diretoria Executiva tem dez componentes e nenhum deles faz parte da família. Todos os agentes da Diretoria Executiva são profissionais que foram contratados para estruturar o processo de profissionalização da gestão, por meio da implantação da governança corporativa no Grupo. Neste caso, todos os agentes que atuam na Diretoria Executiva estão identificados com o setor três de Tagiuri e Davis (1996) e Gersick *et al.* (1997, p. 6): gestores não proprietários e não familiares.

Na estrutura de gestão do Grupo, a Diretoria Executiva aparece claramente como um instrumento de coordenação e controle dos fundamentos de governança corporativa, com o propósito de implantar e manter a gestão profissional do negócio. Isso porque, no estatuto social da Companhia, que define os parâmetros legais do Grupo, o capítulo que trata da administração fala apenas na Diretoria Estatutária e não cita a Diretoria Executiva. A Diretoria Executiva tem suas atribuições fundamentadas em uma gestão que está configurada de acordo com as melhores práticas de governança corporativa. Assim, as questões legais do negócio, estão ligadas a Diretoria Estatutária e as questões ligadas à gestão profissional e às exigências para a abertura do capital no segmento do Novo Mercado da BOVESPA, estão sob responsabilidade da Diretoria Executiva.

Ainda em relação ao modelo de gestão, é importante analisar como se desenvolve o ciclo de vida de uma empresa familiar. Casillas, Vázquez e Díaz (2007) destacam que, em qualquer análise de uma empresa familiar não se pode deixar de considerar a influência do fator tempo. Demers (1999), citado por Davel, Silva e Fisher (2000), afirma que a evolução da empresa familiar em seu desenvolvimento, representa um processo ordenado e seqüenciado de eventos durante o tempo.

As mudanças que ocorrem ao longo do tempo, fazem parte de um processo gradual de desenvolvimento, induzido pela natureza própria da organização, que também pôde ser observado no grupo M. Dias S/A. Nessa perspectiva é possível identificar o ciclo de vida de uma empresa familiar (SILVA JR., 2006) e no caso do grupo M. Dias Branco S/A alguns eventos marcantes ao longo do tempo podem caracterizar essa identificação do desenvolvimento de seu ciclo. Ao longo de todo esse tempo, é possível identificar ao longo do

ciclo do Grupo, a empresa pode ser enquadrada em três dos quatro tipos clássicos de empresa familiar definidos por Gersick *et al.* (1997).

O início do ciclo ocorreu em 1936 quando Sr. Manuel Dias Branco adquiriu a Padaria Imperial, situada no Boulevard Visconde. Em 1938, ele ampliou a produção da Padaria, comprando máquinas de fazer macarrão. Nesse período, o negócio do Sr. Manoel Dias Branco pode ser enquadrado no primeiro tipo clássico de empresa familiar, chamado de Empresa do Proprietário Fundador. Nessa fase, o dono controla praticamente a totalidade do negócio (DIAS BRANCO, 2005). Segundo Casillas, Vázquez e Díaz (2007), nessa fase a atitude empreendedora do fundador Sr. Manoel Dias Branco foi o fator determinante dessa etapa do ciclo de vida dessa empresa familiar.

Em 1940, Sr. Manoel Dias Branco tornou-se proprietário da Confeitaria Cristal, que já era famosa em Fortaleza, localizada na Praça do Ferreira. Ainda em 1940, ele se associou aos irmãos, José e Orlando, formalizando uma nova razão social da empresa que passou a se chamar M. Dias Branco & Irmãos (DIAS BRANCO, 2005). Esse período caracteriza um segundo tipo clássico de empresa familiar, Empresa Familiar Crescendo e Evoluindo – Sociedade de Irmãos: esse estágio ocorre em empresas que já passaram por pelo menos uma substituição na segunda geração. Gersick *et al.* (1997) destaca que, é salutar o desenvolvimento de um processo de entrada para a próxima geração, bem como a reestruturação da empresa e de seus sistemas para iniciar e sustentar o crescimento. A reestruturação de fato aconteceu, pois, nesse novo formato os irmãos deveriam cuidar dos negócios da padaria, da fabricação dos produtos e do relacionamento com os clientes. Enquanto isso, Sr. Manuel Dias Branco voltou suas atenções para importação e revenda de farinha de trigo.

Em 1953, começam as atividades da fábrica Fortaleza. Nesse mesmo ano, Sr. Manuel Dias Branco oferece 27% de participação societária na empresa ao filho Sr. Francisco Ivens de Sá Dias Branco. Em 1962, a fábrica Fortaleza passa a ter a razão social de M. Dias Branco S/A Comércio e Indústria, passando a fabricar produtos de linha popular. Em 1967 a Fábrica Fortaleza passou por uma grande ampliação, passando a realizar uma produção em escala industrial. Em 1972 a Fábrica Fortaleza se torna a terceira empresa mais importante do país em sua área de atuação e capacidade produtiva, tornando-se líder de mercado nas regiões

Norte e Nordeste. Em 1976, começa a construção da nova sede da Fábrica Fortaleza, na BR 116, Km 18 em um terreno de 600.000 m<sup>2</sup>. Em 1980 as atividades da empresa são transferidas para a nova sede da Fábrica Fortaleza. Em 1992 entra em funcionamento o primeiro moinho do grupo M. Dias Branco S/A (DIAS BRANCO, 2005). Esse período representa uma continuidade no desenvolvimento do Grupo, ainda caracterizado como o segundo tipo clássico de empresa familiar: Empresa Familiar Crescendo e Evoluindo. A novidade desse período é processo de entrada para a próxima geração, no caso a sociedade com o filho Sr. Francisco Ivens de Sá Dias Branco, que se identifica perfeitamente esse tipo de empresa familiar. Além disso, a reestrutura do Grupo ocorre em uma velocidade cada vez maior, em função do próprio crescimento de suas atividades.

Em 2000 o segundo moinho do grupo M. Dias Branco S/A, o Grande Moinho Potiguar, inicia suas atividades na cidade de Natal-RN. Em 2003 o grupo M. Dias Branco S/A adquire o Grupo Ádria, composto pelas indústrias: Ádria (São Caetano do Sul-SP), Isabela (Bento Gonçalves-RS), Basilar (Jaboticabal-SP) e Zabet (Lençóis Paulistas-SP). Esta aquisição permitiu ao grupo M. Dias Branco S/A assumir a liderança na produção de biscoitos e massas na América Latina. Finalmente em 2006 ocorre a Oferta Pública Inicial das ações (IPO) com adesão ao Novo Mercado (DIAS BRANCO, 2005). Esse período poderia ser enquadrado no tipo de Empresa Familiar à Beira da Transição, que é o quarto tipo clássico de empresa familiar, cujo grupo tanto de proprietários como a família e também a empresa estão na iminência de alterar de líder, ou simplesmente, de deixar de existir como empresa familiar (GERSICK *et al.*, 1997).

Nesse último período, para passar por essa transição, a Companhia iniciou o seu processo de profissionalização. O Grupo já deixou de ser uma empresa pequena e controlada pelos proprietários, para se transformar em uma empresa de muitos negócios, moderna, com uma classe de dirigentes assalariados, que passou a ser determinante para o desenvolvimento estrutural, porque o dirigente assalariado está comprometido com a estabilidade da empresa no longo prazo (SILVA JR., 2006).

#### **5.4. O processo de institucionalização da governança corporativa no grupo M. Dias**

##### **Branco S/A**

A abordagem institucional, a qual se vincula o modelo de processo de institucionalização aqui utilizado como parâmetro para se analisar a gradativa e crescente adoção de práticas de governança corporativa no grupo M. Dias Branco S/A, compreende os mercados como estruturas sociais, cujos funcionamentos dependem fundamentalmente dos ambientes institucionais em que se inserem (NORTH, 1990). Nesta visão, a consolidação dos arranjos institucionais, ao fazer com que as “novas” regras sejam respeitadas, não apenas reduz os custos de transação, definidos como aqueles a que estão sujeitas todas as operações de um sistema econômico, mas também se mostra mais relevante para o desenvolvimento econômico do que os avanços tecnológicos e a acumulação de capital.

A perspectiva institucional afirma que, em busca de legitimidade, as organizações adotam estruturas e processos, que passam a ser reconhecidos como as novas regras do jogo, como forma de adaptar-se a entidades externas (DAFT, 1999). Deste modo, adquirem legitimidade à medida que suas ações enquadram-se no sistema vigente, no ambiente de normas, valores e crenças de seu campo organizacional. Isso pode explicar por que tende a haver crescente homogeneidade entre as organizações de um mesmo campo. Nesta pesquisa, ao se analisar o processo de institucionalização das práticas de governança corporativa do grupo M. Dias Branco S/A, observa-se este fenômeno, denominado de isomorfismo, por DiMaggio e Powell (1983), à medida que a organização avança na sistematização de suas práticas, vindo a desenvolver muitas das características comuns a outras organizações sujeitas ao mesmo conjunto de condições ambientais. Neste caso específico, as pressões impostas às empresas que abrem seu capital e tem suas ações negociadas na bolsa de valores, no Novo Mercado.

O Novo Mercado foi instituído pela Bovespa com o objetivo de criar um mercado secundário para valores mobiliários emitidos por companhias abertas brasileiras, destinados à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometam voluntariamente a cumprir práticas de boa governança corporativa. Depois de entrar para o Novo Mercado, o M. Dias precisou estabelecer e institucionalizar uma estratégia de governança corporativa.

Apresenta-se aqui uma análise em que as mudanças por que tem passado a organização em estudo são vistas em uma perspectiva processual de institucionalização, constituída por três fases distintas, conforme o modelo de Tolbert e Zucker (1998). Na prática, embora distintas, estas fases tendem a assumir um caráter dinâmico, por vezes, marcado por idas-e-vindas, evoluções, revoluções e involuções.

Quanto ao que significa institucionalização, cabe ressaltar que, como afirma Jepperson (1991), enquanto instituição representa uma ordem ou padrão social que atingiu um determinado estado ou propriedade, institucionalização denota o processo que leva a esse estado. Selznick (1971, p. 14) afirma que institucionalização “é um processo. Algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalhou, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram, e a maneira como se adaptou ao ambiente.” Refere-se, conforme Fonseca (2003), ao processo de transformar crenças e ações em regras de conduta social, que, ao longo do tempo, por influência de mecanismos de aceitação e reprodução, tornam-se padrões e passam a ser encaradas como rotinas naturais, ou concepções amplamente compartilhadas da realidade, podendo, no contexto de uma organização vir a modificar tanto a estratégia quanto a estrutura de uma empresa, como ilustra o caso em foco.

No processo de institucionalização em estudo, busca-se identificar na fase inicial os fatores que motivam a organização a buscar inovações para seus processos organizacionais, considerando-se, por exemplo, forças de cunho tecnológico, em especial no campo da gestão, de cunho legal, como incentivos governamentais e forças de mercado, como a atuação da concorrência e de empresas em suas mesmas condições institucionais.

Na fase intermediária, é feita a análise dos fatores relativos ao monitoramento interorganizacional, em um exercício de *benchmarking*, e à teorização, com a defesa e liderança do processo de mudança. Nessa fase, os líderes monitoram seu ambiente de negócios, identificam outras organizações que já adotam as práticas a serem institucionalizadas e buscam consenso entre os demais gestores, para disseminar sua visão, de modo que todos trabalhem em conformidade com a nova realidade institucional. Nesta fase, também se registra o impacto das ações definidas pelos atores internos que ocupam cargos estratégicos. Eles têm o poder e a responsabilidade de avaliar impactos da mudança,

disponibilizar recursos, defender as novas práticas e propagar a idéia para a organização como um todo.

A fase final preocupa-se com a análise dos fatores relativos aos impactos positivos, eventual resistência de grupos e defesa de grupos de interesse. Nessa fase, as práticas, ainda que sujeitas a críticas e revisões, precisam estar em sintonia com os interesses organizacionais, a ponto de se perpetuarem e se cristalizarem. As mudanças efetivas tendem, então, a ter reflexos concretos e subjetivos.

Seguindo os pontos sumarizados acima e com base no pressuposto da teoria institucional, de que uma mudança só é bem sucedida se for institucionalizada, apresenta-se, a seguir, um relato do processo de institucionalização das práticas de governança corporativa no grupo M. Dias Branco S/A, em que podem ser observados os estágios relacionados acima, denominados, respectivamente, na literatura como: habituação, objetivação e sedimentação.

#### **5.4.1. Fase inicial do processo de institucionalização da governança corporativa**

Fundamental nesta etapa é identificar os fatores que motivaram o grupo M. Dias Branco S/A em análise a substituir determinadas práticas organizacionais existentes. O objetivo geral que motivou a implementação da governança corporativa no Grupo foi, segundo o Diretor Adjunto de Investimentos e Relações com Investidores “a possibilidade se perpetuar, de se perenizar como empresa a partir do monitoramento realizado pelo mercado” e, assim, garantir a satisfação de seus *stakeholders*. Esse fato remete a outro objetivo importante que é a maximização do valor das ações, o que corrobora com a missão do Grupo.

Essa percepção surgiu com o processo de profissionalização que o Grupo vem vivendo ao longo dos últimos 15 anos. Dentro do seu projeto de crescimento, os atuais acionistas sentiram a necessidade de tornar o Grupo uma Cia. Aberta. O Diretor Vice-Presidente de Investimentos e Controladoria afirma que:

A oferta de ações na bolsa de valores teve como propósito a ampliação da força da marca, aumentando a visibilidade e potencial para novas oportunidades de crescimento; a consolidação do compromisso com governança corporativa, para sedimentar a profissionalização do Grupo.

Segundo o Diretor Vice-Presidente de Investimentos e Controladoria e Diretor de Relações com Investidores, os diretores atuais perceberam que para tornarem o Grupo uma Cia. Aberta e, conseqüentemente, atingirem suas metas de crescimento era preciso ampliar a força da marca, aumentando a visibilidade e potencializando novas oportunidades de crescimento e ampliar a base acionária, aumentando a liquidez patrimonial com redução do custo de capital.

Para tal, era preciso consolidar o compromisso com a Governança Corporativa e com isso diversificar o patrimônio para os atuais acionistas, valorizando o estoque remanescente de ações, por meio de parcerias com o mercado para monitorar e perenizar o negócio. Além dessas medidas, objetivando, principalmente, perpetuar o grupo a gestão vem se profissionalizando ao longo dos últimos 15 anos a fim de agregar valor para os acionistas.

Assim, a adoção de boas práticas de governança no grupo M. Dias Branco S/A teve como motivação principal agregar valor a seus acionistas por meio do incremento das chances de sucesso de longo prazo do grupo. O Diretor de Relacionamento com os Investidores, afirma que:

Quando a família escolheu o Novo Mercado para abrir o capital, eles sabiam que essa era o nível de mercado da Bolsa mais exigente com as empresas. Isso demonstra quais eram as expectativas do Grupo em relação ao nível de profissionalização da gestão que eles pretendiam.

O Diretor Vice-Presidente de Investimentos e Controladoria, afirma que a preparação da Companhia para o IPO (*Initial public offering*) implicou a captação e capacitação de talentos para a gestão do Grupo, a realização de um planejamento societário e tributário, o estabelecimento de rotinas e vivências de governança corporativa, a contratação de advogados e auditores experientes e, ainda, a estruturação da área de Relacionamento com os Investidores, concretizando, assim, mudanças na estratégia e na estrutura da organização.

Para ingressar no Novo Mercado da Bovespa, o Grupo precisou observar e se adequar à legislação pertinente, a fim de se preparar para o IPO (*Initial public offering*). Foi preciso atender a normas de várias instituições, dentre elas: a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), em várias instruções normativas, a Bovespa, quanto ao regulamento de registro, às regras de funcionamento da comissão de listagem, regulamento de listagem do Novo

Mercado, a Associação Nacional dos Bancos de Investimento (ANBID), quanto ao código de auto-regulação para ofertas públicas de distribuição e aquisição de valores mobiliários.

Outras instituições como, a Associação Brasileira das Companhias Abertas (ABRASCA), no que diz respeito ao manual Abrasca de controle e Divulgação de Informações relevantes, a Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as sociedades por ações, o Conselho Monetário Nacional (CMN), na resolução nº 2.689, de 26 de janeiro de 2000, A Câmara de Arbitragem do Mercado (CAM), em relação a seu regulamento, a *Securities and Exchange Commission* (SEC), quanto à regra 144<sup>a</sup>, às regras de Lockup.

Regra de *lockup* é um acordo celebrado entre acionistas controladores e *underwriters* de uma companhia, proibindo a venda de ações por determinado período, que varia entre 120 e 360 dias. Visa a criar um elemento de estabilização das cotações na fase inicial de um lançamento de ações. Pode ser formalizado mediante um contrato de estabilização, celebrado entre os acionistas vendedores, o coordenador líder e a companhia. O contrato rege os procedimentos para a realização de operações de estabilização de preço das ações no mercado brasileiro, a ser operado pelo coordenador líder (RUDGE, 2006).

Além dessa adequação à legislação, as mudanças tecnológicas também motivaram as alterações nas práticas organizacionais do Grupo, principalmente, o compartilhamento e comprometimento da alta gestão, cuja finalidade é aumentar a transparência, melhorar as relações de trabalho e a confiança na organização, buscando evitar conflitos de poder e assim, estabelecer a manutenção do apoio e o compromisso em todos os níveis da hierarquia com as mudanças.

Era preciso, também, atrair e reter talento gerencial, para tanto o grupo criou um Programa dedicado à inserção de trainee com o objetivo de preparar profissionais para cargos estratégicos para o negócio. Outras medidas como a adoção de sistema de gestão de infraestrutura de tecnologia da informação, chamado Oracle EBS, que permeia todos os processos comerciais, financeiros, contábeis, de produção, de manutenção patrimonial, de suprimentos e de qualidade. Diz o Diretor de Tecnologia da Informação – TI do grupo M. Dias Branco S/A que



O grupo abriu capital em outubro de 2006 e está expandindo fortemente. A nossa estratégia é continuar crescendo e, para que isso aconteça, se faz necessária a adoção de um software de gestão (ERP) de alcance global, fabricado por um player mundial.

Por fim, a atual gestão constatou que os conceitos de gestão utilizados na concepção da unidade em análise já não se enquadravam aos moldes atuais necessário para seu crescimento, pois para o Grupo se profissionalizar e que, principalmente, que houvesse prestação de contas.

Na visão do processo de institucionalização, em sua etapa de habitualização, os fatores determinantes da implantação da governança corporativa ou do processo de inovação no grupo M. Dias Branco S/A foram, segundo o Dir. Vice-Presidente de Investimentos e Controladoria: 1) necessidade de maximização dos recursos, 2) competitividade, 3) adequação à legislação referente ao IPO 4) compartilhamento e comprometimento da alta gestão, planejamento societário e tributário. Os dois primeiros fatores podem ser associados às “forças de mercado”. A adequação à legislação está claramente relacionada ao fator “legislação”. Por fim, a mudança dos gestores pode ser entendida como uma “mudança tecnológica”, na medida em que uma nova base de conhecimento oriunda desses gestores está à disposição do grupo M. Dias Branco S/A. Diante dessas inovações, foi possível “habitualizar” a governança corporativa no grupo M. Dias Branco S/A.

#### **5.4.2. Fase intermediária do processo de institucionalização da governança corporativa**

Tendo sido habitualizada a nova prática organizacional, o passo seguinte é atingir certo grau de consenso social entre os decisores da organização quanto ao valor das boas práticas de governança corporativa. Considerando que essa mudança partiu da família controladora e gestora, não haveria dificuldades para que o consenso fosse obtido. Associado a esse aspecto, os gestores tinham conhecimento de outras organizações privadas familiares que adotavam, de maneira bem sucedida, práticas de governança corporativa. O grupo buscou o mercado não apenas como fornecedor de recursos, mas como parceiro que apresenta sistematicamente comentários, sugestões e questões valiosas, ou seja, o grupo contata com órgãos reguladores, entidades e instituições do mercado, bolsa de valores e mercados de balcão por meio da estrutura de Relações com Investidores.

O grupo M. Dias Branco S/A implementou boas práticas de governança a partir da definição de quatro princípios fundamentais para a empresa: transparência (*disclosure*); equidade (*fairness*); prestação de contas (*accountability*); e conformidade (*compliance*). Após a definição desses quatro princípios, procurou estruturar práticas de governança que os apoiassem. Assim, ao longo dos últimos anos, o grupo adotou as seguintes práticas de governança, segundo o Dir. Vice-Presidente de Investimentos e Controladoria:

- 1) Práticas de transparência:
  - a. Desenvolvimento de uma política ágil de informações ao mercado;
  - b. Estruturação de um *website* bilíngüe de relações com investidores, contendo informações relevantes sobre a empresa;
  - c. Elaboração de relatórios anuais com detalhamento da estratégia corporativa, fatores de risco e modelo de governança corporativa;
  - d. Realização sistemática de diversos *road shows* e reuniões com analistas;
  - e. Comunicação imediata de atos ou fatos relevantes por meio de mailing.
- 2) Práticas de equidade:
  - a. Adesão ao Novo Mercado com emissão exclusiva de ações ordinárias (princípios “uma ação – um voto”);
  - b. Definição de uma política de dividendos clara e transparente para o mercado;
  - c. Elaboração de um código de ética;
  - d. Elaboração de um estatuto social.
- 3) Práticas de prestação de contas:
  - a. Elaboração de balanços de acordo com o padrão internacional US – GAAP;
  - b. Eleição de quatro conselheiros independentes.
- 4) Práticas de conformidade:
  - a. Constituição de um comitê de ética da companhia;
  - b. Constituição de um comitê de divulgação para avaliar os procedimentos de elaboração dos relatórios públicos e a quantidade das informações divulgadas.

Em termos cronológicos, o processo de implantação das práticas de governança corporativa no grupo M. Dias Branco S/A é demonstrado na figura 11:

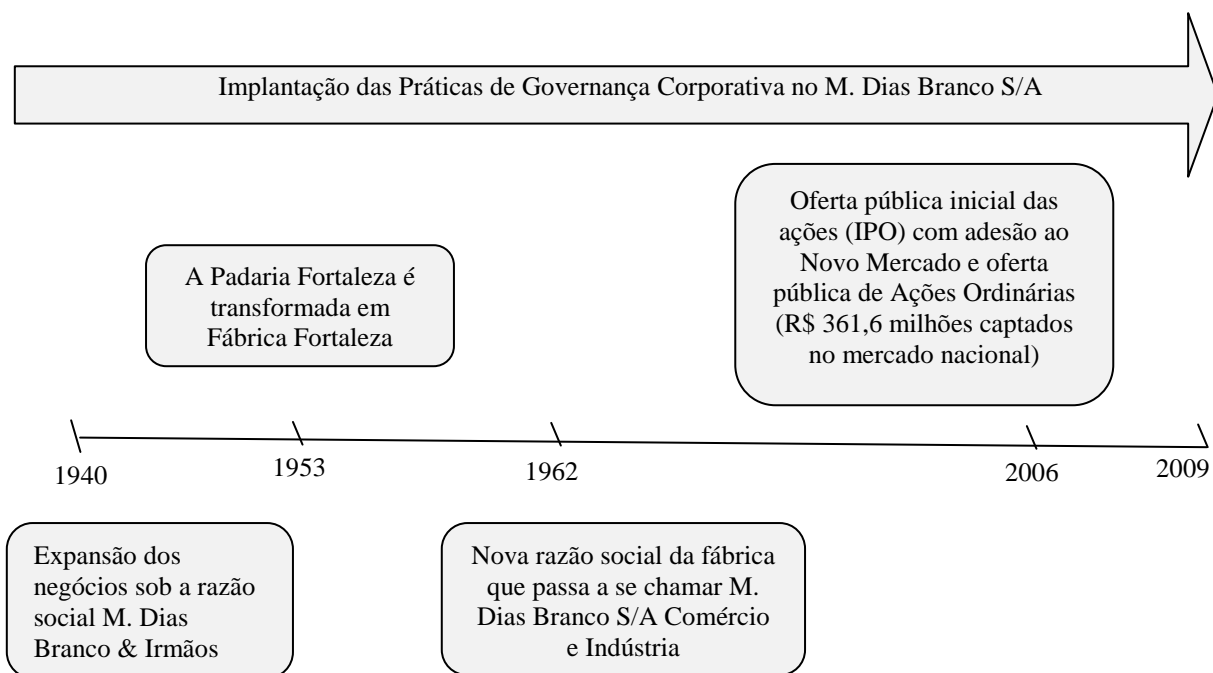


Figura 11 – Processo de implantação das práticas de governança corporativa no M. Dias Branco S/A.  
Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Na década de 1940, o Sr. Manuel Dias Branco começa a expandir seus negócios formando uma sociedade com seus irmãos, José e Orlando, formalizada por uma nova razão social da empresa que passou a se chamar M. Dias Branco & Irmãos. Nesse novo formato os irmãos deveriam cuidar dos negócios da padaria, da fabricação dos produtos e do relacionamento com os clientes. Enquanto isso, Sr. Manuel Dias Branco voltaria suas atenções para importação e revenda de farinha de trigo que era matéria prima de sua atividade principal. Essa divisão de atividades entre os irmãos caracteriza uma configuração clara de áreas diferentes dentro do negócio isso poderia ser identificado como uma modernização tecnológica da estrutura organizacional, estabelecendo responsabilidades em áreas específicas para cada um dos familiares na gestão do negócio. Esses fatos evidenciam o processo de profissionalização de seu empreendimento, mesmo que isso aconteça no âmbito de uma empresa caracterizada como familiar.

Em 1953, começam as atividades da fábrica Fortaleza. Nesse ano, Sr. Manuel Dias Branco oferece participação societária na empresa ao filho Sr. Francisco Ivens de Sá Dias Branco. Apesar de perceber que a relação profissional familiar entre pai e filho poderia criar algumas dificuldades no negócio, Sr. Manuel identificou a capacidade empreendedora do filho. Sr. Ivens, em contrapartida, propõe o desenvolvimento de projetos mais ousados e os dois assumem juntos uma mudança considerável no enfoque do trabalho. A proposta do Sr.

Ivens era fabricar produtos em escala industrial, produzindo diferentes produtos e mais sofisticados do que os que produziam até então. Essas mudanças tinham como objetivo estabelecer um salto de qualidade investindo em tecnologia para a fábrica Fortaleza para oferecer uma variedade bem maior de produtos gerando mais competitividade e um novo caminho de rentabilidade para a empresa. A combinação entre a modernização da gestão e o investimento em tecnologia aumenta a complexidade das relações no negócio e evidencia a continuidade de sua profissionalização.

No ano de 1962, a fábrica Fortaleza passa a ter a razão social de M. Dias Branco S/A Comércio e Indústria. A partir desse momento, a diversificação do negócio foi explicitada na própria razão social, nas atividades de comércio e indústria, e a profissionalização da gestão pelo formato de sociedade por ações. A partir da década de 1960 o grupo M. Dias passou a ser uma sociedade por ações fechada e familiar. Nesse contexto, fica claro que a diversificação do negócio, evidencia cada vez mais, a necessidade de implantação dos princípios de governança corporativa no caminho da profissionalização da gestão. O período entre 1962 e 2006 foi marcado por um continuado crescimento e diversificação do negócio.

Em 2005, na etapa fase de preparação para o IPO, o grupo criou e estruturou a área de Relações com os Investidores (RI) “para o relacionamento com os acionistas. Esta área é preparada para se comunicar de forma precisa, transparente e oportuna [...]” (DIAS BRANCO S/A, 2008), dando suporte de comunicação ao Grupo. Assim, a área de RI, em conjunto com os gestores, elaborou o estatuto social, de 27 de junho de 2006, e o código de ética, em 2008.

Em 2006, o Grupo adquiriu da Oracle um *software* de gestão empresarial integrada, cuja implantação foi finalizada em janeiro de 2007. Havia a possibilidade de que a implantação do sistema não ocorresse no tempo estimado e que a fase de transição ocasionasse alguns inconvenientes nas atividades por um período de tempo que não pudesse ser estimado. Ademais, poderia haver outras questões desconhecidas ou outros problemas de adequação associados à integração do *software* de gestão integrada atual ao novo *software*, de forma a causar um efeito adverso relevante nas atividades do Grupo.

Dentro da visão do processo de institucionalização, em sua etapa de objetificação, os fatores determinantes da institucionalização da governança corporativa foram: 1) consenso da

família controladora, 2) consenso dos gestores, 3) evidências de outras organizações privadas familiares, 4) criação e estruturação da área de Relações com Investidores, 5) Elaboração do estatuto social e do código de ética. Os três primeiros fatores podem ser associados ao “monitoramento interorganizacional”, enquanto os últimos estão relacionados ao fator “teorização”. Diante desse quadro favorável, foi possível identificar a objetificação da governança corporativa no grupo M. Dias Branco S/A.

#### **5.4.3. Fase final do processo de institucionalização da governança corporativa**

A última etapa do processo de institucionalização é a sedimentação. Um primeiro aspecto a esse respeito está relacionado ao aumento do desempenho do grupo e à possibilidade de maior controle sobre os custos das atividades. A governança corporativa foi aceita pelos gerentes de áreas que se comprometeram a utilizá-la em períodos subsequentes.

De acordo com os representantes do grupo, a adoção de boas práticas de governança, aliada à definição de uma estratégia vencedora, e à existência de um corpo de gestores experientes e muito capacitados no setor que implantou as mudanças foram os fatores que viabilizaram o forte crescimento do grupo M. Dias Branco S/A nos últimos anos, o que levou a maior geração de valor para seus acionistas.

No processo de institucionalização, em sua etapa final, os seguintes fatores foram determinantes para a institucionalização da governança corporativa: 1) percepção do valor acrescentado pelas novas práticas de governança corporativa em termos de desempenho e controle das atividades; 2) ausência de resistência por parte dos agentes envolvidos direta ou indiretamente no processo; e 3) existência de muitos grupos favoráveis à mudança. O primeiro fator está associado ao “impacto positivo” das práticas de governança corporativa. Quanto a esse aspecto, é importante destacar que, embora alguns resultados positivos possam ser percebidos desde já, existem dificuldades no estabelecimento de relação direta entre a mudança ocorrida e os resultados positivos, até mesmo por haver uma distância temporal entre essas duas variáveis.

Há benefícios percebidos pelo grupo M. Dias Branco S/A, decorrentes da adesão às melhores práticas de governança corporativa, tanto para a imagem do grupo perante seus

investidores e *stakeholders* quanto para sua gestão e criação de valor para os acionistas. Para seus gestores, a maior transparência exigida do grupo contribuiu para aprimorar a visão do negócio e aperfeiçoar a capacidade de diagnosticar problemas. Ademais, a necessidade de maior formalização dos processos da companhia exigiu crescente disciplina por parte dos gestores nas operações diárias. Por fim, o mercado vem sendo visto pelos gestores não apenas como fornecedor de recursos, mas como parceiro que apresenta sistematicamente comentários, sugestões e questões valiosas.

Para o mercado, a abertura de capital com adesão ao nível mais avançado de governança sinalizou uma maior profissionalização da gestão do grupo, mostrando que o M. Dias Branco S/A está consciente da necessidade de aprimoramento contínuo de suas práticas administrativas. O ingresso no Novo Mercado, com alinhamento de interesses entre todos os acionistas, decorrente da emissão exclusiva de ações ordinárias, demonstrou que o grupo busca prevenir e mitigar as situações de conflito, visando a harmonizar as relações entre as diversas partes por meio de um processo decisório aberto com papéis e responsabilidades bem definidas. O Grupo criou, ainda, um sistema de avaliações periódicas das práticas de governança, buscando a melhoria contínua de sua eficiência. Dessa forma, a companhia constantemente avalia seu modelo.

O segundo fator está relacionado com a “resistência de grupo”. Na verdade, verificou-se também que nenhum grupo se mostrou resistente às mudanças. Assim, têm-se a percepção de que pelo fato da iniciativa vir da família controladora, pode ter havido, implicitamente, uma pressão sobre os empregados para aceitar às mudanças. Com as informações obtidas não foi possível identificar evidências no volume de trabalho e de alterações de suas rotinas. Entretanto, com a criação da Diretoria de Relações com os Investidores, para atender às exigências para abertura do capital e implementação da governança corporativa, é possível supor que, principalmente, no nível da gestão estratégica ocorreu uma grande alteração tanto na carga de trabalho quanto nas rotinas que são realizadas.

Por fim, o último fator apresenta relação com a “defesa de grupos de interesse”, ou seja, grupos que possuem interesse nas mudanças ocorridas.

Entre esses grupos, a própria família controladora tem interesse, porque além de fazer parte da alta gestão é a maior acionista e por isso, está preocupada com a perpetuação do negócio.

Os profissionais da área de Relações com Investidores (RI) têm interesse, porque foram contratados para implementar e gerir o processo de profissionalização da gestão, controlando os resultados e a manutenção das exigências para a continuidade no Novo Mercado da Bovespa. Além disso, como representantes da companhia devem divulgar informações relevantes ao público, à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e à própria BOVESPA, evidenciando continuamente os princípios da boa governança corporativa.

Os *stakeholders* têm interesse, porque como grupos de indivíduos ou instituições que podem definir o sucesso de uma organização, eles afetam a capacidade que uma organização tem para atingir seus objetivos (KAPLAN *et al.* 1997). Nesse sentido, existe uma relação simbiótica entre eles e a organização. O sucesso de qualquer empreendimento depende da participação dos grupos de interesses, mas os interesses desses grupos somente se realizam se o empreendimento obtiver sucesso.

Nesse contexto, a governança corporativa pôde ser sedimentada, havendo expectativas no sentido de uma continuidade histórica em sua utilização e conseqüente exteriorização, até que novos fatores justifiquem sua substituição. Pode-se entender que essa sedimentação se tornou possível em função de uma participação predominante de fatores motivadores, em relação aos fatores inibidores em todo o processo de institucionalização.

Considerando-se os principais fatores que conduzem a mudanças organizacionais no ambiente brasileiro, percebe-se uma aderência no sentido de que a mudança, por um lado, tem influência de pressões econômicas, pois o crescimento e perpetuação do negócio precisam, ao longo do tempo, dos investimentos realizados por meio da abertura do capital. Por outro lado, a mudança envolve também a adoção de práticas de profissionalização da gestão, estabelecida pela transição no processo sucessório, da gestão familiar para uma gestão de profissionais contratados, cuja aceitação, no âmbito teórico e prático, é bastante difundida.

Os Quadros 16, 17 e 18 a seguir, separados por fases, resumem os fatores motivadores, que na pesquisa conduzida emergiram como sendo relevantes no processo de institucionalização da governança corporativa no grupo M. Dias Branco S/A.

<b>Institucionalização da Governança Corporativa no Grupo M. Dias Branco S/A</b>		
<b>Etapa inicial do processo</b>	<b>Fatores Institucionais</b>	<b>Fatores Motivadores</b>
Habitualização (pré-institucionalização)	Forças de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão de ampliar a força da marca, ou seja, aumentar a visibilidade e potencializar novas oportunidades de crescimento;</li> <li>• Busca da ampliação da base acionária;</li> <li>• Desejo de aumentar a liquidez patrimonial;</li> <li>• Desejo de reduzir o custo de capital;</li> <li>• Consolidação do compromisso com a Governança Corporativa;</li> <li>• Diversificação do patrimônio para os atuais acionistas;</li> <li>• Valorização do estoque remanescente de ações;</li> <li>• Parceria com o mercado, para monitorar e perenizar o negócio;</li> <li>• Profissionalização da gestão, ao longo dos últimos 15 anos;</li> <li>• Perpetuação do grupo;</li> <li>• Busca para agregar valor para os acionistas.</li> </ul>
	Legislação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na CVM, em várias instruções normativas;</li> <li>• Na Bovespa, regulamento de registro, regras de funcionamento da comissão de listagem e regulamento de listagem do Novo Mercado;</li> <li>• Na AMBID, quanto ao código de auto-regulação para ofertas públicas de distribuição e aquisição de valores mobiliários;</li> <li>• Manual Abrasca de Controle e Divulgação de Informações relevantes;</li> <li>• Lei 6.404, de 15/12/1976, que dispõe sobre as sociedades por ações;</li> <li>• Conselho Monetário Nacional, resolução nº 2.689, de 26/01/2000;</li> <li>• O regulamento da Câmara de Arbitragem do Mercado;</li> <li>• As regras de Lockup;</li> <li>• A Securities and Exchange Commission (SEC), quanto à regra 144.</li> </ul>
	Mudanças Tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhamento e comprometimento da alta gestão;</li> <li>• Atração e retenção de talento gerencial;</li> <li>• Evolução no processo de separação de gestão e propriedade;</li> <li>• Adoção de sistema de gestão de infra-estrutura de TI;</li> <li>• Planejamento Societário;</li> <li>• Planejamento Tributário;</li> <li>• Software para realização e avaliação de controle interno.</li> </ul>

Quadro 16 – Fatores motivadores identificados na fase inicial do processo de institucionalização.

Fonte: Elaborado pela autora (2008).



Institucionalização da Governança Corporativa no Grupo M. Dias Branco S/A		
Etapa intermediária do processo	Fatores Institucionais	Fatores Motivadores
Objetificação (Semi - Institucionalização)	Monitoramento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consenso da família controladora;</li> <li>• Consenso dos gestores;</li> <li>• Relacionamento com o mercado por meio da área de RI.</li> </ul>
	Teorização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de uma política ágil de informações ao mercado;</li> <li>• Estruturação de um website bilíngüe de relações com investidores e com informações relevantes sobre a empresa;</li> <li>• Elaboração de relatórios anuais com detalhamento da estratégia corporativa, fatores de risco e modelo de governança corporativa;</li> <li>• Realização sistemática de <i>road shows</i> e reuniões com analistas;</li> <li>• Comunicação imediata de atos ou fatos relevantes por mailing;</li> <li>• Adesão ao Novo Mercado com emissão exclusiva de ações ordinárias (princípios “uma ação – um voto”);</li> <li>• Definição de uma política de dividendos clara e transparente;</li> <li>• Elaboração de um código de ética;</li> <li>• Elaboração de um estatuto social;</li> <li>• Elaboração de balanços no padrão internacional US – GAAP;</li> <li>• Eleição de quatro conselheiros independentes;</li> <li>• Constituição de um comitê de ética da companhia;</li> <li>• Constituição de comitê de divulgação para avaliar a elaboração dos relatórios públicos e a quantidade das informações divulgadas.</li> </ul>

Quadro 17 – Fatores motivadores identificados na fase intermediária do processo de institucionalização.  
Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Institucionalização da Governança Corporativa no Grupo M. Dias Branco S/A		
Etapa final do processo	Fatores Institucionais	Fatores Motivadores
Sedimentação (Institucionalização Total)	Impactos Positivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte crescimento e aumento de desempenho do grupo;</li> <li>• Maior controle das atividades;</li> <li>• Maior acessibilidade e transparência;</li> <li>• Geração de valor para seus acionistas;</li> <li>• Fortalecimento da imagem do grupo;</li> <li>• Aperfeiçoamento da capacidade de resolver problemas;</li> <li>• Maior formalização dos processos do grupo;</li> <li>• Profissionalização e aprimoramento das práticas administrativas;</li> <li>• Atuação como porta-voz do Grupo na comunicação com o mercado e com a imprensa econômica;</li> <li>• Agregação de valor com os novos acionistas;</li> <li>• Participação de investidores estrangeiros;</li> <li>• Comparação da Companhia com os <i>players</i> mundiais;</li> <li>• Compromisso socioambiental;</li> <li>• Compromisso arbitral;</li> <li>• Proteção da dispersão da base acionária.</li> </ul>
	Resistência de grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de resistência por parte dos agentes envolvidos direta ou diretamente</li> </ul>
	Defesa de grupos de interesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de muitos grupos favoráveis à mudança: a família controladora, os profissionais da área de RI, os <i>stakeholders</i>, outros profissionais contratados por conta da mudança (auditores, analistas, consultores, advogados, gestores, <i>trainees</i>, conselheiros, etc.)</li> </ul>

Quadro 18 – Fatores motivadores identificados na fase final do processo de institucionalização.  
Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Em resumo, a adoção de boas práticas de governança no grupo M. Dias Branco S/A proporcionou benefícios externos à companhia, tais como: redução no custo de capital próprio

e de terceiros, aumento das opções para financiamento de projetos (emissão de ações ordinárias e volta ao mercado com emissão de novas ações) e aumento do valor de mercado e da liquidez das ações do grupo. Apesar dos benefícios já auferidos, os representantes do Grupo entendem que a governança é um processo dinâmico, com aprimoramentos sistemáticos. Assim, os próximos passos em termos de práticas de governança são:

- a) Aumento do *free-float*, dos atuais 16,1%, para o mínimo exigido de 25%.
- b) Implantação de um sistema formal de controles internos – que deverá basear-se na metodologia internacional Coso;
- c) Realização de avaliações formais de desempenho do diretor-presidente pelo conselho de administração;
- d) Realização de auto-avaliação formal de desempenho do conselho de administração como órgão e dos conselheiros individualmente;
- e) Elaboração de um programa de sucessão no médio prazo para as principais lideranças do grupo.

O Diretor de Relações com os Investidores deixa claro que o Grupo está consciente do que precisa melhorar quando afirma:

Pensando nas melhores práticas de governança, a baixa liquidez, ou seja, o *free-float* tem sido criticado, pois está abaixo do ideal. A família hoje tem um total de 84% das ações, tendo apenas 16% de ações para livre negociação. A Cia pretende chegar a ter pelo menos 25% de *free-float* (quantidade de ações com livre negociação no mercado) até outubro de 2009. Melhorando isso, certamente melhoram as nossas vantagens competitivas no mercado de ações.

Além dessas práticas de governança, a serem implementadas, o grupo não descarta a possibilidade de vir a emitir ADRs (*American Depositary Receipt*) no futuro. Segundo um dos executivos, Diretor Vice-Presidente de Investimentos e Controladoria e Diretor de Relações com Investidores

não haveria dificuldade de cumprimento das exigências do mercado norte-americano, pois o grupo M. Dias Branco S/A elabora documentos para a SEC (*Security Exchange Commission*) há 3 anos (em virtude de sua abertura de capital em 2006 na Bovespa) e publica hoje seus resultados em US – GAAP (*Generally Accepted Accounting Principles in the United States*).

A questão-chave, segundo ele, diz respeito à necessidade da negociação das ações se concentrar em apenas uma bolsa, uma vez ser dividida em duas, o que poderia comprometer a liquidez dos papéis, na verdade, “trata-se de uma decisão dos acionistas, no futuro”.

No processo de institucionalização da governança corporativa no grupo M. Dias Branco S/A, foi possível identificar, a implementação da profissionalização da gestão, como inovação para viabilizar seu crescimento e se fortalecer no mercado. Para isso, o Grupo precisou se adequar à legislação relativa e as exigências requeridas pela Bovespa para a adesão ao Novo Mercado.

Nesse contexto, era necessário trabalhar para transformar as vivências de governança corporativa em um hábito institucionalizado, como acontece com outras organizações. Ao captar e capacitar talentos para a gestão do Grupo, contratar advogados e auditores experientes, observando a concorrência, para estruturar a sua área de Relacionamento com os Investidores, aumentando dessa forma a sua competitividade relativa, o Grupo realizou a objetificação da governança, como um hábito que foi institucionalizado, tornando-se mais permanente e disseminado.

Portanto, o grau de consenso social dos agentes decisores na organização, a respeito do valor de sua estrutura, aparece com a adoção pela Companhia das práticas de governança corporativa, para atender a necessidade de gerar vantagens competitivas em seu campo organizacional. Com visto anteriormente, de acordo com DiMaggio e Powell (1983), o campo organizacional é composto por organizações que, no agregado, constituem uma área de vida institucional reconhecida: fornecedores, consumidores, matéria-prima, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços e produtos. Entre todos esses atores relevantes para a M. Dias, é possível identificar a necessidade de obter vantagens competitivas, no âmbito das outras organizações que produzem serviços e produtos. Nesse âmbito, a adoção das práticas de governança contribui como vantagem competitiva em dois segmentos: as empresas do mesmo setor produtivo e as empresas de capital aberto.

No primeiro segmento, quando são consideradas as empresas que atuam no mesmo setor econômico do grupo M. Dias Branco S/A, as práticas de governança geraram uma vantagem competitiva, pois ela é a única companhia de capital aberto do ramo de biscoitos e

massas. Nesse caso, não existe uma disputa pelos investidores para perpetuar o negócio do Grupo, dada a sua posição exclusiva. Na entrevista realizada com o Diretor de Investimentos do grupo M. Dias, ele evidencia essa vantagem competitiva quando afirma que:

Na verdade, a partir da abertura do capital em 2006, o Grupo passou a ver a implantação dos fundamentos da governança como elementos essenciais para o seu fortalecimento no mercado, até mesmo em função das próprias exigências do Novo Mercado (segmento de oferta pública de ações da BOVESPA), inspiradas nos fundamentos da governança corporativa. Dessa forma, Grupo enxergou no mercado de capitais um papel fundamental para a Cia se perpetuar. O M. Dias foi fundado em 1953, já tem 60 anos e a visão do Grupo é que o mercado de capitais é um instrumento fundamental de captação de recursos para perpetuar o seu negócio ao longo dos anos.

No segundo segmento do campo organizacional, quando são consideradas as empresas de capital aberto, as práticas de governança contribuem como vantagem competitiva, indiretamente, por meio da forma de abertura do capital realizada pelo Grupo. Segundo o Diretor de Investimentos, a implantação dos fundamentos da governança corporativa, foi feita também em função das próprias exigências do Novo Mercado.

O Novo Mercado da Bovespa é o segmento de listagem com maior nível de exigências para emissões de ações da Bovespa. Nele, as companhias que realizam a negociação de ações se comprometem, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa adicionais, em relação ao que é exigido pela legislação, tendo como exigência principal que o capital social da companhia seja composto somente por ações ordinárias. Além disso, existe ainda uma extensa lista de exigências no regulamento de listagem do Novo Mercado.

Todas essas exigências revelam que a valorização e a liquidez das ações são influenciadas positivamente pelo grau de segurança oferecido, pelos direitos concedidos aos acionistas e pela qualidade das informações prestadas pelas companhias. Essa é a premissa básica do Novo Mercado, que quando comparado aos mercados de Nível 1 e Nível 2, que são muito menos exigentes, evidencia grandes vantagens competitivas para as companhias que ingressam na bolsa pelo Novo Mercado, para disputar o capital dos investidores de todo o mercado de capitais.

No ano de 2006, mesmo ano do IPO (*Initial public offering*) do grupo M. Dias Branco S/A, apenas 26 companhias realizaram sua oferta pelo Novo Mercado. Até aquele ano, apenas

43 empresas haviam ingressado no Novo Mercado. 2007 foi um ano muito especial, pois 48 companhias realizaram seu IPO no Novo Mercado. Só em 2008, a Bovespa chegou à centésima adesão de companhias ao Novo Mercado, como informa Costa (2008). Esses fatos revelam a grande vantagem competitiva obtida pelo grupo M. Dias Branco S/A ao fazer sua abertura de capital no Novo Mercado para disputar o capital dos investidores.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se o envolvimento cada vez mais crescente das empresas, instituições e organizações, em geral, no tema Governança Corporativa, nos mais diversos campos da economia. A partir de uma pesquisa bibliográfica e documental, o presente trabalho investigou, mediante um estudo de caso, o processo de institucionalização das práticas de governança em uma empresa familiar, o grupo M. Dias Branco S/A.

O grupo M. Dias Branco S/A, nasceu familiar, mas sua trajetória se fez por um sistema de gestão voltado para a profissionalização do negócio, tendo como objetivo primordial sua rentabilidade e perpetuação. Na busca incessante pela profissionalização, em 6 de abril de 2006, o Grupo se transformou em uma sociedade anônima, com a aprovação da obtenção de registro de companhia aberta e a listagem de suas ações no segmento do Novo Mercado da Bovespa.

Ao aderir ao Novo Mercado o grupo M. Dias Branco S/A precisou cumprir uma série de práticas de governança e maiores exigências de divulgação de informações em relação àquelas já impostas pela legislação brasileira.

Nesse contexto, o processo de institucionalização proporcionou ao grupo M. Dias Branco S/A, o encadeamento necessário para a consolidação da prática de gestão fundamentada na governança corporativa, em virtude da disposição de suas atividades em fases distintas.

Identificar as forças e fatores que motivaram a adoção das práticas de governança corporativa foi o primeiro objetivo específico do trabalho. Na identificação dessa forças, foi possível observar que a organização estudada nesta pesquisa recorreu a informações de outras instituições sobre as práticas de governança. Ela também investiu em inovações tecnológicas com o propósito de viabilizar a implementação desta nova prática. Além disso, para se fortalecer institucionalmente, procurou seguir as normas legais, arregimentadas por instâncias superiores, neste caso, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), que recomendam e exigem práticas de governança corporativa, e que também possuem critérios que normalizam as práticas a serem adotadas.

Analisar as mudanças nos processos de trabalho e na estrutura organizacional, decorrentes da gradativa institucionalização das práticas de governança, foi o segundo objetivo específico proposto por esta pesquisa. Em resposta a esse objetivo, foi possível observar que, o grupo M. Dias Branco S/A se preocupou em criar uma estrutura física, designar e capacitar uma equipe para conduzir as políticas que trataram da implantação das práticas de governança corporativa. Depois que foram implantadas as práticas de governança, esta equipe ficou responsável pela divulgação interna das informações, pela avaliação e reavaliação das políticas adotadas e pela validação das atividades da área, promovendo assim um monitoramento de todas as políticas adotadas. Assim, foram identificadas profundas alterações nos processos de trabalho, para atender à conduta pertinente às práticas de governança corporativa.

As alterações ocorridas resultaram na necessidade de reestruturação organizacional, principalmente em seu nível estratégico que assumiu a caracterização de uma gestão colegiada, com o propósito de defender explicitamente os interesses dos acionistas, passando a ser composto por: um conselho administrativo, que é o principal órgão de deliberação colegiada, responsável pela orientação geral dos negócios; uma diretoria estatutária, responsável pela implementação das políticas e diretrizes gerais estabelecidas pela assembleia geral dos acionistas e pelo conselho de administração; uma diretoria executiva, que atua nas rotinas em atividades executivas setoriais da organização e um conselho fiscal, que de acordo com a lei é um órgão societário independente da administração e dos auditores externos. Além disso, foram criadas novas unidades de trabalho na estrutura da organização, entre elas os comitês de Auditoria, Divulgação, Estratégia e Desempenho Empresarial e de Tecnologia e Processo, todas resultantes da institucionalização da governança corporativa.

O terceiro e último objetivo específico se propunha a analisar os impactos positivos das práticas de governança corporativa, o nível de resistência interna e a capacidade de defesa de interesses da área responsável. Este objetivo foi considerado plenamente confirmado. Em relação aos impactos positivos das práticas, isso pode ser observado nos relatórios anuais do Grupo, pois, entre os anos de 2005 e 2008 apresentou um constante crescimento em sua participação de mercado, com o seu lucro líquido tendo um aumento de mais de 100%, passando de R\$ 100,1 milhões em 2005 para R\$ 214,2 milhões em 2008, segundo as demonstrações financeiras apresentadas em seus relatórios anuais.

Os resultados obtidos demonstram que a implantação das práticas de governança atingiu seu objetivo de defender explicitamente os interesses dos acionistas. Em sua entrevista, o Diretor de Investimentos e Relações com Investidores afirma que o próprio grupo M. Dias Branco S/A, estava explicitamente à procura desses impactos positivos da governança. Segundo ele, a partir da abertura do capital em 2005, o Grupo passou a ver a implantação dos fundamentos da governança como elementos essenciais para o seu fortalecimento no mercado, até mesmo em função das próprias exigências do Novo Mercado (segmento de oferta pública de ações da BOVESPA), que se inspiram nos fundamentos da governança corporativa. Dessa forma, Grupo enxergou no mercado de capitais um papel fundamental para sua perpetuação, o que de fato tem sido comprovado pelos resultados obtidos.

Em relação ao nível de resistência interna, foi observado que algum grupo pode ter se mostrado resistente ao longo do processo. No entanto, não foi possível identificá-lo, seja porque as entrevistas e os questionários foram feitos por um grupo muito restrito, seja, pelo fato da iniciativa vir da família controladora e assim, pode ter havido implicitamente, uma pressão sobre os empregados para aceitar a implementação das práticas de governança. Isso talvez possa ser explicado pela forma como o Grupo foi preparado para este momento. O Diretor de Investimentos e RI, explicou que esse processo não se realizou da noite para o dia, o Grupo vem desenvolvendo o processo de profissionalização nos últimos 15 anos. Durante esse tempo, a Cia procurou os profissionais do mercado para agregar conhecimento à família M. Dias, que também se profissionalizou. O projeto de crescimento do Grupo indicava a necessidade de se tornar uma Cia aberta, para isso era necessário buscar o conhecimento no mercado para avançar no processo de profissionalização da Cia, para que ela pudesse ser aceita como companhia aberta no mercado. Esse planejamento do processo deve ser a principal explicação da ausência de resistência interna.

Finalmente, em relação à capacidade de defesa de interesses da área responsável, a estrutura do setor de relacionamento com os investidores e a transparência das informações publicadas sobre os resultados financeiros do Grupo, demonstram que a área responsável pela defesa dos interesses dos investidores esta plenamente capacitada para exercer sua função.



Em síntese, examinou-se o processo de institucionalização da governança corporativa no grupo M. Dias Branco S/A. Em resposta à questão norteadora deste estudo, isto é: como se estabelece o processo de institucionalização da governança? Foi possível identificar que, as práticas normalmente seguem uma metodologia que envolve três fases, conforme demonstra o modelo de Tolbert e Zucker (1999): Habitualização, Objetificação e Sedimentação. Outras denominações podem ser atribuídas a cada uma dessas fases, mas que inicialmente se tem o despertar pelo assunto, seja pela concorrência, seja por determinação legal, seja para formar um diferencial competitivo, e que, posteriormente, se formam estruturas internas para dar suporte a essas práticas, e que por fim, de tanto fundamentar, defender e difundir a idéia da governança corporativa, a prática passou a ter um status no pensamento e na ação social dos gestores do Grupo.

Quanto aos pressupostos da pesquisa, tendo em vista os dados levantados e a análise realizada, confirmou-se a suposição inicial de que a adesão às práticas de governança corporativa no Grupo ocorreu de forma gradativa, por meio de fases em que diferentes forças e fatores desempenham um papel determinante. Como evidenciado, a inserção da empresa no campo da governança ocorreu ao longo dos últimos 73 anos, podendo ser evidenciadas fases distintas nas quais múltiplas forças e fatores preponderaram.

O primeiro pressuposto específico foi confirmado verificando-se assim, que na fase inicial do processo de institucionalização das práticas de governança corporativa o grupo M. Dias Branco S/A precisou atender à legislação brasileira, tais como, a lei nº. 10.303 de 31 de outubro de 2001, conhecida como a Nova Lei das Sociedades Anônimas – S/A quando se transformou em uma sociedade anônima em 06 de abril de 2006; às exigências do Novo Mercado da Bovespa quando de sua adesão cumprindo uma série de práticas de governança e maiores exigências de divulgação de informações em relação àquelas já impostas pela legislação brasileira.

O segundo pressuposto específico foi, também, confirmado, quando após a adequação à legislação o grupo precisou sistematizar e disseminar as práticas de governança corporativa a fim de que estas passassem pelo controle social. Dessa maneira, foi criada uma estrutura física e uma equipe foi designada e capacitada para conduzir tais práticas. Além disso, essa sistematização e disseminação geraram mudanças nas práticas gerenciais, ou seja, houve uma

reestruturação organizacional em nível estratégico e operacional, e a criação de novas unidades de trabalho na estrutura organizacional, tais como os comitês de Auditoria, Divulgação, etc.

O terceiro pressuposto específico foi confirmado, na fase final do processo de institucionalização, pois os fatores determinantes foram os resultados positivos associados à nova estrutura, tais como, a criação da Diretoria de Relações com Investidores para lidar com questões relativas à governança corporativa; maior profissionalização da gestão do grupo e alinhamento de interesses, desenvolvimento de melhores práticas de contabilidade e instrumentos gerenciais, como a elaboração de documentos para a SEC (*Security Exchange Commission*), em virtude de sua abertura de capital em 2006 na Bovespa, e a publicação de resultados em US – GAAP (*Generally Accepted Accounting Principles in the United States*); maior acesso ao capital; bem como os mecanismos de defesa utilizados pela liderança envolvida na mudança verificada com os investidores e a transparência das informações publicadas sobre os resultados financeiros do Grupo.

Dessa maneira, o caráter repetitivo das etapas de institucionalização não vem seguindo, então, um ordenamento engessado das mesmas, no qual os processos que desencadeiam e conduzem à institucionalização se manifestam de forma cíclica ao longo do tempo, acarretando mudanças na medida em que essa nova instituição vai se estruturando e se sedimentando.

Assim, o modelo proposto por Tolbert e Zucker (1999) deve ser analisado com ponderação, devendo, então, servir apenas para efeito de análise as etapas de pré, semi ou total institucionalização de um processo de institucionalização.

Portanto, apesar de identificadas situações de caráter de semi-institucionalização da governança corporativa no grupo M. Dias Branco S/A, não significa dizer que o grupo encontra-se nesta etapa. Seria mais acertado afirmar que a GC no Grupo encontra-se inserida em meio a um ambiente que vem se desenvolvendo de forma lenta e gradual no seu campo organizacional.

Neste estudo, quanto às limitações, a principal foi em relação à pesquisa de campo. A falta de acessibilidade às pessoas mais envolvidas com a implantação da governança, fez com que o levantamento dos dados na empresa, por meio da entrevista semi-estruturada e do questionário fechado, fosse feito com um grupo muito restrito, embora significativo pelo papel que se desempenha na condução do tema em foco, de três pessoas. Ressalta-se, porém, que a triangulação, concretizada pelo uso de diferentes fontes de evidência, como a pesquisa documental e telematizada, junto ao sítio oficial da empresa na internet, em grande medida, possibilitaram contornar esta restrição.

O método adotado, contudo, mostrou-se apropriado, dado que foram estudados eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podiam ser manipulados, mas onde era possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Pôde-se, assim, compreender as ações do grupo M. Dias Branco S/A, bem como os desdobramentos destas no campo da gestão, com implicações em suas estratégias, procedimentos e na estrutura organizacional, à medida que este, gradativamente, avançou no campo da governança corporativa, institucionalizando, assim, suas práticas, em diferentes fases e em resposta a diferentes forças, como proposto pelo modelo teórico de Tolbert e Zucker (1999).

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Andson Braga; GUERREIRO, Reinaldo; PEREIRA, Carlos A.; REZENDE, Amaury J. Fatores determinantes no processo de institucionalização de uma metodologia de programação de orçamento implementada em uma unidade do Sesc São Paulo. In: 5º CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 2005, São Paulo - SP. **Anais...**, 2005, São Paulo, v. 1, p. 1-20, 1 CD ROM. Disponível em: <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos52005/169.pdf>>.

ALVES, F. G. **Governança corporativa no Brasil**: criação de valor com base na gestão corporativa - um estudo de caso no setor de telecomunicação. 2001. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDp=332&IDArea=337>>. Acesso em: 14/05/2007.

ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, nº. 4, p. 78 a 86, Out. - Dez. 2001. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/1135.pdf>>. Acesso em: 14/05/2007.

ANDRADE. A; ROSSETI J. P. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNES, L. B.; HERSON, S.A. *Transferring power in the family business*. **Harvard Business Review**, Jul – Aug, p. 105-114, 1976.

BARRY, B. *The development of organization structure in the family firm*. **Family Business Review**, vol. 2, nº. 3, p. 293-315, 1989.

BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-188, Dez, 2005.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 20ª ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. Tradução de Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

BERNHOEFT, Renato. **A Empresa Familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, p. 179, 1989.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO/BOVESPA. **Informações Anuais/IAN M. DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS** [São Paulo: Bovespa], 2006. Acesso em: 15/04/2009. Disponível em: <

<http://www.bovespa.com.br/dxw/FrDXW.asp?site=B&mercado=18&razao=M.DIASBRANCO.S.A.IND.COMDEALIMENTOS&pregao=M.DIASBRANCO&ccvm=20338&data=31/12/2007&tipo=5>>. Acesso em 03/05/2009.

\_\_\_\_\_. **Dicionário de finanças** [São Paulo: Bovespa]. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/Principal.asp>>. Acesso em 03/05/2009.

BORGES, Luiz F. X; SERRÃO, Carlos F. B. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, Dez, 2005. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev2405.pdf>>. Acesso em: 10/05/2007.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**. Porto Alegre: Bookman, 2005. BRASIL. Lei nº. 10.303, de 31 de outubro de 2001. Altera e acrescenta dispositivos na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. **Diário Oficial – República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 01 de Nov. de 2001. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/2001/10303.htm>>. Acesso em: 02/06/2007.

CABRAL, Augusto César de Aquino. **Histórias de aprendizagem: um estudo de caso no setor de telecomunicações**, 2001, 310f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais. Minas Gerais, 2001.

CADBURY, Sir A. *A corporate governance framework: the internal and external architecture, a framework for implementation – overview*. London, September 20, 1999. Disponível: <<http://www.alumil.biz/>>. Acesso em: 02/06/2007.

CADBURY COMMITTEE. *The financial aspects of corporate governance*, London, Decembre 1<sup>st</sup>, 1992. Disponível em: <[http://www.ecgi.org/codes/country\\_documentes/uk/cadbury.pdf](http://www.ecgi.org/codes/country_documentes/uk/cadbury.pdf)>. Acesso em: 13/04/2007.

CAPELÃO, L. G. F. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizzola. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 141-155, Mai – Agosto, 2000.

CARLSSON, R. *Ownership and value creation: strategic corporate governance in the new economy*. 1ª ed. New York: John Wiley & Sons, p. 301, 2001.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Orgs.). Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: \_\_\_\_\_. **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE - UFPE, p. 23 – 40, 2003.

CARVALHO, Cristina Amélia; GONÇALVES, Júlio César; ALCÂNTARA, Bruno César. O Lúdico, o Profissional e o Negócio no Futebol. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Orgs). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do observatório da realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE - UFPE, p. 235 – 254, 2003.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, LOPES, Fernando Dias. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD – ENANPAD, XXIII, 1999, Foz do Iguaçu - PR. **Anais...** . Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999, 1 CD ROM. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-org-26.pdf>>. Acesso em: 06/11/2007.

CASILLAS, José C.; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHANDLER JR., A. D. *Strategy and structure*. New York: Doubleday, 1962.

\_\_\_\_\_. *The visible hand: the managerial revolution in American Business*. Cambridge, Mass.: Belknap Press, 1977.

CHARKHAM, Jonathan. *Keeping good company: a study of corporate governance in five countries*. Oxford: Clarendon Press, cap. 5, p. 408, 1994.

CHRISTENSEN, C. R. *Management succession in small and growing enterprises*. Boston: Harvard University Press, 1953.

CHURCH, R. *The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and hypotheses and history*. In: ARANOF, C. E.; ASTRACHAN, J. H.; WARD, J. L. *Business History*, [S.1], v. 35, n. 4, p. 17-43, 1993.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN Ilse Maria. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, Ilse Maria (org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, p. 116-144, 2006.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2ª ed., 349p, 2005.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS/CVM. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>>. Acesso em: 26/012/2006.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, Roberto Teixeira da. A afirmação do Novo Mercado. **Valor Econômico**. São Paulo, 12 Ago. 2008. Disponível em: <<http://www.prospectivaconsultoria.com.br/br/Prospectiva-na-Imprensa/Opiniao/A-Afirmacao-do-Novo-Mercado.html>>. Acesso em: 10/07/2009.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A. Questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD – ENANPAD, XXVII, 2003, Atibaia - RJ. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003, 1 CD ROM.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVEL, E. ; SILVA, J. C. S.; FISHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 99-116. Maio – Ago, 2000.

DEMERS, C. *De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui*. **Gestion**, v. 24, n. 3, p. 131-139, 1999.

DÉRY, Richard; DUPUIS, Jean-Pierre ; HUGRON, Pierre ; EDMOND-PÉLOQUIN, Louise. *La Variété des Entreprises Familiales: Construction Théorique et Typologique*. Montréal (Cahier de Recherche no. GREF 93-08), Montreal: Groupe de recherche sur les entreprise familiales, École des HCR. Décembre, p. 1-25, 1993.

DIAS BRANCO, Ivens. Ivens: Lição de Otimismo. **Jornal O Povo**. Fortaleza, 19 Jul. 2004. Caderno: Páginas Azuis. Entrevista concedida a Jocélio Leal e Manoella Monteiro.

DIAS BRANCO S/A. Disponível em: <<http://www.mdiasbranco.com.br/>>. Acesso em: 01/08/2007.

\_\_\_\_\_. **Fábrica Fortaleza 50 anos**. [S.l.: s.n.]. [2005].

\_\_\_\_\_. **Demonstrações Financeiras Padronizadas/DFP**, 2006a. Disponível em: <[http://www.mzweb.com.br/mdiasbranco/web/arquivos/MDIAS\\_DFP\\_2006.pdf](http://www.mzweb.com.br/mdiasbranco/web/arquivos/MDIAS_DFP_2006.pdf)>. Acesso em: 19/03/2007.

\_\_\_\_\_. **Demonstrações Financeiras Padronizadas/DFP**, 2007. Disponível em: <[http://www.mzweb.com.br/mdiasbranco/web/arquivos/MDIAS\\_DFP\\_2006.pdf](http://www.mzweb.com.br/mdiasbranco/web/arquivos/MDIAS_DFP_2006.pdf)>. Acesso em: 19/03/2007.

\_\_\_\_\_. **Prospecto Definitivo de Distribuição Pública Secundária**, 2006b. Disponível em <[http://www.mzweb.com.br/mdiasbranco/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=3031&conta=28&id\\_arquivo=7958](http://www.mzweb.com.br/mdiasbranco/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=3031&conta=28&id_arquivo=7958)>. Acesso em: 14/04/2007.

\_\_\_\_\_. **Manual de Divulgação e Uso de Informações e de Negociação de Valores Mobiliários de Emissão de M. DIAS BRANCO S/A INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ALIMENTOS**, Ago., 2006c. Disponível em: <[http://www.mzweb.com.br/mdiasbranco/web/arquivos/MDiasBranco\\_PoliticadeDivulga%E7%E3o\\_Port.pdf](http://www.mzweb.com.br/mdiasbranco/web/arquivos/MDiasBranco_PoliticadeDivulga%E7%E3o_Port.pdf)>. Acesso em: 24/08/2007.

\_\_\_\_\_. **Estatuto Social**, 2006d. Disponível em: <<http://www.mdiasbranco.com.br/ri/index.htm>>. Acesso em: 24/08/2007.

\_\_\_\_\_. **Código de ética**, 1ª edição, 2008. Disponível em: <[www.mdiasbranco.com.br/codigo\\_de\\_etica.pdf](http://www.mdiasbranco.com.br/codigo_de_etica.pdf)>. Acesso em: 10/04/2009.

DIMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-60, 1983.

DONELLEY, R. *The Family Business*. **Harvard Business Review**, p. 94-105, Jul – August, 1964.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997.

DURKHEIM, E. A sociologia de Durkheim. In: RODRIGUES, J. A. (Org.) *Durkheim - Sociologia*. 9ª ed. São Paulo: Ática, p. 7-40, 2002.

DYER, W. G. *Culture changes in family firms*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.  
\_\_\_\_\_. *Culture and Continuity in Family Firms*. **Family Business Review**. Vol. 1, n.º. 1, p. 37-50, 1988.

EISENHARDT, Kathleen. *Agency and institutional theory explanations: the case tail sales competition*. **Academy of management journal**, 30: 488-511, 1988.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1967.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FACHIN, Roberto C.; MENDONÇA, Ricardo C. Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; CARVALHO, Cristina Amélia (Orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 29-46, 2003.



FONSECA, Valéria Silva da. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; CARVALHO, Cristina Amélia (Orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 47-66, 2003.

FREITAS, Carlos Alberto Sampaio de. **Aprendizagem, isomorfismo e institucionalização: o caso da atividade de auditoria operacional no tribunal de contas da união**. Brasília, 2005, 235f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília. Brasília.

FREITAS, Falber R.; VENTURA, Elvira C. F. Voluntariado empresarial: estudo de caso do Instituto Escola Brasil do Banco Abn Amro Real. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD – ENANPAD XXXVIII, 2004, Curitiba. **Anais...** . Curitiba: ANPAD, 2004, 1 CD ROM.

GALLIANO, A. G. **O método científico: teoria e prática**. São Paulo: Harbra, 1979.

GALLO, M. A. *Organos de gobierno de La empresa familiar*. Barcelona: IESE, 1993.

GARFINKEL, H. *Ethnomethodology and phenomenology*. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. *The new institutionalism in organization analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, p.19-20, 1991.

GERSICK, Kelin E. DAVIS, J. A.; HAMPTON Marion McCollim; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. *Harvard Business School Press / Negócio Editora*, p. 308, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, 1995.

HODGSON, Geoffrey M. *The approach of institutional economics*. **Journal of Economic Literature**, v. 36, p. 166-192, Mar., 1998.

HOLANDA, L. A. **Formação e institucionalização do campo organizacional do turismo no Recife-PE**. Recife, 2003, 208f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração (Propad), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA/IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 3. ed. Revista e ampliada, São Paulo, 30/03/2004. Disponível em: <

[http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/Codigo\\_IBGC\\_3\\_versao.pdf](http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/Codigo_IBGC_3_versao.pdf)>. Acesso em: 22/11/2006.

\_\_\_\_\_. **Panorama da governança corporativa no Brasil**. São Paulo, 2001. Disponível: <[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)>. Acesso em: 10/07/2007.

JANK, Marcos Sawaya. Mudando as regras do jogo. **Jornal O Estado de São Paulo**, São Paulo, 02 Ago. , p. A-2, 2005.

JENSEN, M. C. MECKLING, W.H. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. **Journal of Financial Economics**, v 3, n. 4. Amsterdam: North Holland, p. 305 – 360, Oct. ,1976. Disponível em: <<http://homepage.univie.ac.at/Klaus.Gugler/public/jensenmeckling.pdf>>. Acesso em: 28/05/2007.

JENSEN, M. C. *Self-Interest, altruism, incentives, e agency theory*. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. VII, n. 2. EUA, 1994. Disponível em: <<http://www.business.uiuc.edu/~shelley1/Readings/Self-Interest.pdf>>. Acesso em: 28/05/2007.

JEPPERSON, R.L. *Institutions, institutional effects and institutionalism*. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. (eds.) **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: *The University of Chicago Press*, p.143-63, 1991.

KAPLAN, R.S. *et al. Management accounting*. 2ª ed. *New Jersey: Prentice Hall*, 1997.

LEONE, N. M. G. A sucessão não é tabu para os dirigentes da P.M.E. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD - ENANPAD XV, 1991, Belo Horizonte. **Anais....** . Belo Horizonte: ANPAD, v. 7, p. 243-257, 1993, 1 CD ROM.

LETHBRIDGE, E. Governança corporativa. **Revista do BNDES**, v. 4, n. 8. Rio de Janeiro, 1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev809.pdf>>. Acesso em: 27/05/2007.

LIMA, Sheila R. de Moraes. R. **Governança corporativa e sistemas de controles internos no grupo familiar M. Dias Branco S/A**. Monografia (Pós-Graduação em Controladoria) – Especialização em Controladoria, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade - FEAAC, Universidade Federal do Ceará - UFC, Fortaleza, 2007, 103f.

LODI, João B. **A empresa familiar**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

\_\_\_\_\_. **Governança corporativa:** o governo da empresa e o conselho de administração. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. GUARIDO-FILHO, Edson Ronaldo; NASCIMENTO, M. R.; OLIVEIRA, Patrícia, Tendoline. Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, p. 179-203, 2003.

\_\_\_\_\_. FONSECA, V. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD – ENANPAD XVII, 1993, Salvador. **Anais...** . Salvador: ANPAD, 1993, 1 CD ROM.

\_\_\_\_\_. GONÇALVES, Sandro A. Nota técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais:** modelo de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, p. 220-226, 1999.

\_\_\_\_\_. FONSECA, Valéria S. da; FERNADES, Bruno H. Cognição e institucionalização da dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Novas perspectivas na administração de empresas** - uma coletânea Luso-Brasileira. São Paulo: Iglu, p.123 – 150, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCH, James G.; OLSEN, Johan P. *El Nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vida política*. *Zona Abierta, Madrid*, n. 63/64, p. 1-43, 1993.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARINELLI, Marcos. Um estudo exploratório sobre o estágio da governança corporativa nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo: Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, ano 7, n. 19, p. 57-66, Set. – Dez., 2005. Disponível em: <[http://www.fecap.br/PortalNovo/Arquivos/Revista\\_Alvares\\_Penteado/RAP-N19.pdf](http://www.fecap.br/PortalNovo/Arquivos/Revista_Alvares_Penteado/RAP-N19.pdf)>. Acesso em: 14/05/2007.

MARTINEZ, A. L. *Agency theory* na pesquisa contábil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD - ENANPAD XXII, 1998, Foz de Iguaçu - PR. **Anais...** . Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998, 1 CD ROM. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-ccg-12.pdf>>. Acesso em: 28/05/2007.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. Editora Atlas: São Paulo, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MCKINSEY COMPANY; KORN/FERRY INTERNACIONAL. **Panorama da governança corporativa no Brasil**. São Paulo, 2001. Disponível: <[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)>. Acesso em: 10/07/2007.

MEDEIROS, Paulo H. R. Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS – ENEO - ENEO III, 2004, Atibaia-RJ. **Anais...** . São Paulo: ANPAD, 2004, 1 CD ROM.

MEYER, J. W. *The effects of education as an Institution*. **American Journal of Sociology**, 83: 53-77, 1977.

\_\_\_\_\_. ROWAN, Brian. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-63, 1977.

\_\_\_\_\_. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. In: MEYER, John; SCOTT, W. Richard (Eds.). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage, 1983.

MINTZBERG, Henry. WALTERS, J. A. *Tracking strategy in an entrepreneurial firm*. **Family Business Review**, [S.1.], v. 3, n. 3, p. 285-315, 1990.

\_\_\_\_\_. AHLSTRAND, Bruce; LAMPLE, Joseph. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO Luciane (Orgs.). **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NEUBAUER, F.; LANK, A. G. **La empresa familiar: como dirigirla para que perdure**. Bilbao: Deusto, 1999.

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

NORTH, D.C. *Desempeño económico en el transcurso de los años*. In: CONFERÊNCIA DE DOUGLASS CECIL NORTH. 9 Dez. 1993, Estocolmo. Estocolmo, 1993. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/textos/north-nobel.htm> em abril de 2005>. Acesso em: 24/05/008.

\_\_\_\_\_. *Institutions, institutional change and economic performance*. New York: Cambridge University Press, 1990.

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

PARISI, Cláudio; NOBRE, Waldir de J. Eventos, gestão e modelos de decisão. In: CATELLI, A. (Coordenador) – **Controladoria**: uma abordagem de gestão econômica. São Paulo: Atlas, p. 110-131, 1999.

PONTE, Vera Maria Rodrigues. **Uma contribuição à formulação de um modelo de apuração de resultado em redes de varejo**: uma abordagem da Gestão Econômica. 2001. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade). FEA/USP. São Paulo, 2001, 237 p.

PRATES, A. A. P. Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. In: RODRIGUES, S. B.: CUNHA, M. P. **Novas perspectivas na administração de empresas** - uma coletânea Luso-Brasileira. São Paulo: Iglu, p. 90-106, 2000.

QUINELLO, R. **A Teoria Institucional Aplicada à Administração**: entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios. São Paulo: Novatec, 2007.

\_\_\_\_\_. **O processo de institucionalização do Programa Seis Sigma em uma empresa multinacional do setor automotivo**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Centro Universitário Álvares Penteado. São Paulo: UNIFECAP/SP, Jun. de 2005, 252f.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; ROSSETTO, Adriana Marques. **Teoria Institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar**. In: Fórum - A teoria institucional em um contexto brasileiro: dinâmicas de inovação e imitação. RAE-eletrônica, v. 4, n. 1, art. 7, Jan. - Jul., 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a10.pdf>>. Acesso em: 10/07/2007.

RUBIN, H.J.; RUBIN, I.S. *Qualitative interview: the art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

RUDGE, Luis Fernando. **Enfin** – Enciclopédia de finanças. São Paulo: Saraiva, 2006. Acesso em: 03/05/2009. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/Investidor/DicionarioFinan/dicionario.htm>>

SANTOS, LÍlian Regina. **A Governança empresarial de um novo modelo de controladoria**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria) – Programa de

Mestrado em Contabilidade e Controladoria, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. 232f. Disponível em:

<[http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/GOVERNANCA\\_CONTROLADORIADISSERT\\_USP\\_Prot.pdf](http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/GOVERNANCA_CONTROLADORIADISSERT_USP_Prot.pdf)>. Acesso em: 26/12/2006.

SANTOS, Josete Florêncio dos. **Governança corporativa das empresas familiares brasileiras da capital aberto listadas e não-listadas em Bolsa**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro: UFRJ, Rio de Janeiro, 2005. 143f. Disponível em: <[http://fenix2.ufrj.br:8991/F/7VNGCFB2HM3DN21M4K4YIPCXLDHBK1FBIXP3HV5KDRRFHC7JI81844?func=service&doc\\_library=UFR01&doc\\_number=000668361&line\\_number=0001&service\\_type=MEDIA](http://fenix2.ufrj.br:8991/F/7VNGCFB2HM3DN21M4K4YIPCXLDHBK1FBIXP3HV5KDRRFHC7JI81844?func=service&doc_library=UFR01&doc_number=000668361&line_number=0001&service_type=MEDIA)>. Acesso em: 04/12/2007.

SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SCOTT, W. Richard. *The adolescence of institutional theory*. *Administrative Science Quarterly*. v 32, 1987.

\_\_\_\_\_. *Unpacking Institutional Arguments*. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (org.). *The new Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991a.

\_\_\_\_\_. MEYER, J.W. *The organization of societal sectors: propositions and early evidence*. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. (org.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991b.

\_\_\_\_\_. *Institutions and organizations*. London: Sage, 1995.

SEGRETI, J. B.; PELEIAS, I. R.; RODRIGUEZ, G. M. Governança corporativa: estudo dos motivos que impedem a adesão das companhias ao Novo Mercado da BOVESPA. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 4, p. 7-16, 2006.

SELZNICK, P. *Institutionalism “old” and “new”*. *Administrative Science Quarterly*. V. 41, n. 2, 270-77 p., 1996.

\_\_\_\_\_. SELZNICK, Philip. **A Liderança na Administração: uma interpretação sociológica**. Trad.: Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. *A review and annotated bibliography of family business studies*. Boston: Kluwer Academic, 1996.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert. *A survey of corporate governance*. *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**, Rio de Janeiro, n. 9, v. 5, Jun., 1998. Disponível em: < <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev906.pdf> >. Acesso em: 03/06/2007.

SILVA, J. C. de S.; FISCHER, T.; DAVEL, E. **Organizações familiares e tipologias de análise**: o caso da organização Oderbrecht. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD - ENANPAD XXIII, 1999, Foz de Iguaçu - PR. **Anais...** . Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999, 1 CD ROM.

SILVA JR. Annor da. **Trajatória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária**: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais: UFMG, Belo Horizonte, 2006, 384f. Disponível em: <<http://webjornal.fesv.br/artigos/arquivos/tese%20annor.pdf> >. Acesso em: 15/10/2008.

SILVEIRA, A. D. M.; BARROS, L. A. B. C.; FAMÁ, R. Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n.º. 3, p. 50-64, Jul. - Set., 2003.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Mestrado em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002, 165f. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/> >. Acesso em: 30/05/2007.

SOUSA, A. F; ALMEIDA R. J. Planejamento e controle financeiro na perspectiva da teoria dos *stakeholders*. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n.º. 2, p. 144-152, Abr. - Jun., 2003.

STEINBERG, H. A. **Dimensão humana da governança corporativa**. São Paulo: Gente, 2003.

SUCHMAN, Mark C. *Managing Legitimacy: strategic and institutional approaches*. **Academy Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-560, Jul., 1995.

TAGIURI, R.; DAVIS, John. *Bivalent attributes of the family firms*. **Family Business Review**, vol. 9, n 2, Summer, 1996.

THIOLLENT, Michel. Problemas de metodologia. In: FLEURY, Afonso Carlos Correa & VARGAS, Nilton (Orgs). **Organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, p. 54-83, 1983.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs. brasileiros). **Handbook de estudos organizacionais, modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, p. 196-219, 1999.

VENTURA, L. C. **A Governança corporativa e a sua aplicação nos fundos de pensão**. In: 22º CONGRESSO BRASILEIRO DOS FUNDOS DE PENSÃO. Vitória, ES, 24 a 26 de Outubro de 2001. Disponível em: <<http://www.lcvco.com.br/docs/MT-GC-FP.doc>>. Acesso em: 14/05/2007.

VENTURA, Elvira C. Ferreira. **Dinâmica de institucionalização de práticas sociais: estudo da responsabilidade social no campo das organizações bancárias**. Tese (Doutorado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas/ Fundação Getúlio Vargas - RJ. Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, Ago. de 2005<sup>a</sup>, 351f. Disponível em: <<http://www.epabe.fgv.br>>. Acesso em: 10/10/2007.

\_\_\_\_\_. Institucionalizando a responsabilidade social: arranjos estruturais no campo das organizações bancárias. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD XXXVIII, 2005, Brasília - DF. **Anais...** . Brasília: ANPAD, 2005b, 1 CD ROM.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Marcelo M. F.; CARVALHO, Cristina Amélia (Orgs.). Sobre organizações, instituições e poder. In: \_\_\_\_\_. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 11-26 p., 2003.

\_\_\_\_\_. ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

\_\_\_\_\_. MISOCZKY, Ceci. Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - ENEO I, 2000, Curitiba - PR. **Anais...** . Curitiba: ANPAD, 2000, 1 CD ROM.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.

WALD, A. O Governo das empresas. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, ano 5, n. 15, p. 53-78, Jan. - Mar., 2002.

WARD, John L. *Creating effective boards for private enterprises*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.



\_\_\_\_\_. Governança da empresa familiar. *eJournal USA: Economic Perspectives*. Washington, vol. 10, n. 1, Fev., 2005. Disponível em: <<http://usinfo.state.gov/journals/ites/0205/ijep/ward.htm>>. Acesso em: 11/09/2007.

WEBER, Max. Os Fundamentos da Organização burocrática. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da Burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1978.

\_\_\_\_\_. **Ensaio de Sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2002.

WU, Y. *Honey, CalPERS Shrunk the Board!*. University of Chicago Graduate School of Business, 2000. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=235295](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=235295)>. Acesso em: 04/05/2007.

YAMAMOTO, M. M.; ALMEIDA PRADO, J. E. Governança e o valor das empresas. **Revista Bovespa**, São Paulo, n. 88, p. 42-43, 2003.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZINGALES, Luigi. *Corporate governance*. In: NEWMAN, Peter (editor). **The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law**. New York, NY: Macmillan, 1998.

ZUCKER, L. G. *The role institutionalization in cultural persistence*. In: DiMAGGIO, P. J; POWELL, W. W (edits). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

## APÊNDICES

APÊNDICE A – PROTOCOLO DA PESQUISA

APÊNDICE B - ROTEIRO BÁSICO PARA ENTREVISTA

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**APÊNDICE A – PROTOCOLO DA PESQUISA**

## **1. VISÃO GERAL DO PROJETO DE ESTUDO DE CASO**

### **1.1 Título**

O processo de institucionalização da governança corporativa nas empresas familiares: o caso M. Dias Branco S/A.

### **1.2 Questão de pesquisa**

De que modo às práticas de governança corporativa são institucionalizadas em uma empresa familiar?

### **1.3 Objetivo do estudo**

Investigar o processo de institucionalização da governança corporativa no grupo M. Dias Branco S/A, à luz do modelo de Tolbert e Zucker (1999).

### **1.4 Objetivos específicos**

- a) Identificar as forças e fatores que motivaram a adoção das práticas de governança corporativa;
- b) Analisar as mudanças nos processos de trabalho e na estrutura organizacional decorrentes da gradativa institucionalização das práticas de governança; e

- c) Mapear os fatores relativos aos impactos positivos, associados à nova estrutura e aos mecanismos de defesa utilizados pela liderança envolvida na adoção da governança corporativa.

### **1.5 Pressuposto da pesquisa**

A adesão às práticas de governança corporativa no grupo M. Dias Branco S/A ocorreu de forma gradativa, por meio de fases em que diferentes forças e fatores desempenham um papel determinante.

### **1.6 Pressupostos específicos**

- a) A fase inicial do processo de institucionalização das práticas de governança corporativa decorreu de mudanças na legislação no mercado de atuação da empresa, tais como, a criação em 1995 do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); a aprovação da lei nº. 10.303 de 31 de outubro de 2001, conhecida como a Nova Lei das Sociedades Anônimas – S/A; a criação dos Níveis 1 e 2 de governança corporativa e do Novo Mercado pela Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), gerando a necessidade de novos arranjos jurídicos; e, também, de fatores econômicos, tais como o aumento da competitividade, a necessidade de obtenção de recursos ao menor custo possível e a maior dificuldade de obtenção de financiamento estatal.
- b) Na fase intermediária, a crescente sistematização e a disseminação das práticas de governança corporativa geraram mudanças nas práticas gerenciais e operacionais, bem como na estrutura organizacional da empresa;
- c) Na fase final do processo de institucionalização, os fatores determinantes foram os resultados positivos associados à nova estrutura, tais como, criação de um órgão para lidar com questões relativas à governança corporativa, maior profissionalização da gestão da empresa e alinhamento de interesses, desenvolvimento de melhores práticas de contabilidade e instrumentos gerenciais, maior acesso ao capital; bem como os mecanismos de defesa utilizados pela liderança envolvida na mudança.

## **2. PROCEDIMENTOS DE CAMPO**

## **2.1 Aspectos metodológicos**

Pesquisa qualitativa, descritiva, teórico-empírica, com a utilização do método de estudo de caso único.

## **2.2 Unidade de análise**

As práticas de uma empresa familiar localizada na Região Metropolitana de Fortaleza.

## **2.3 Subunidades de análise**

O processo de institucionalização da governança corporativa na empresas pesquisada.

## **2.4 Fontes de evidência**

Pesquisa bibliográfica, levantamento semi-estruturado (entrevistas pessoais), levantamento estruturado (questionário), documentação e telematizada.

## **2.5 Instrumentos de coleta de dados**

Roteiro de entrevistas semi-estruturado e questionário estruturado.

## **3. QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO**

As questões do instrumento de pesquisa para este estudo de caso visam a obter informações sobre:

- a) Perfil do grupo - identificação e características da empresa;
- b) Governança Corporativa - questões sobre a avaliação da adequação do Grupo às melhores práticas de Governança Corporativa;
- c) Abordagem institucional - questões relativas à identificação das forças e fatores que motivaram a adoção das práticas de governança corporativa; relativas às mudanças nos processos de trabalho e na estrutura organizacional decorrentes da gradativa institucionalização dessas práticas; e, por fim, aos fatores relativos aos impactos

positivos, associados à nova estrutura e aos mecanismos de defesa pela liderança envolvida na adoção da governança corporativa.

#### **4. GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO**

O relatório deste estudo de caso contém a seguinte estrutura:

- a) Introdução - apresentação do contexto do estudo, o problema, os objetivos, os pressupostos, a justificativa e contribuição do estudo e a metodologia da pesquisa.
- b) Referencial teórico - formado por duas seções: o primeiro abordando a Abordagem Institucional, no qual se apresenta os principais aspectos referentes às origens, aos fundamentos e às correntes. Aborda-se também, o processo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999), utilizado como parâmetro neste estudo. O segundo apresenta os conceitos fundamentais de Governança Corporativa e Empresas Familiares que servirão para proporcionar a solidez necessária ao desenvolvimento do argumento da pesquisa.
- c) Aspectos metodológicos - caracteriza a pesquisa e apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no estudo.
- d) Institucionalização da Governança Corporativa no grupo M. Dias Branco S/A - apresenta o grupo M. Dias Branco S/A, suas características gerais e os aspectos relativos aos antecedentes e evolução da adoção às práticas de Governança Corporativa. Em seguida, apresenta e descreve os dados obtidos com vistas à análise do processo de institucionalização da Governança Corporativa à luz do referencial teórico levantado e do modelo analítico proposto, além de ressaltar as fases de desenvolvimento e revelar a liderança envolvida nesse processo.
- e) Conclusão - apresenta a conclusão do estudo e as considerações finais.
- f) Referências bibliográficas - contém o material bibliográfico estudado e citado na pesquisa.
- g) Apêndices - juntam os instrumentos de pesquisa utilizados.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**APÊNDICE B - ROTEIRO BÁSICO PARA ENTREVISTA**

**Dados pessoais do entrevistado:**

- Nome \_\_\_\_\_
- Tempo na empresa \_\_\_\_ anos
- Cargo \_\_\_\_\_ desde \_\_\_\_\_

**SISTEMAS DE CONTROLES INTERNOS E GOVERNANÇA CORPORATIVA:**

1. Como funcionam os sistemas de controle interno no grupo M. Dias Branco S/A?
2. Qual a relação entre Governança corporativa e os sistemas de controle interno no grupo M. Dias Branco S/A?

**GOVERNANÇA CORPORATIVA – COMPREENSÃO, MOTIVADORES E FACILITADORES/BARREIRAS:**

3. O que é Governança Corporativa para a empresa?
4. Desde quando existe na organização esta preocupação com o tema?
5. Como e por que foi iniciado este movimento? Etapas.
6. Quais os fatores motivadores para a inserção do grupo para iniciar a adoção das práticas de GC?
  - a. Forças de mercado motivadoras
  - b. Legislação
  - c. Mudanças tecnológicas ocorridas
7. Quais as vantagens e as desvantagens levadas em consideração pelo grupo?
8. Quais as dificuldades iniciais para começar a implantar a Governança Corporativa?

9. Quais os facilitadores iniciais para começar a implantar a GC?

### **GOVERNANÇA CORPORATIVA – PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO**

10. Qual foi a seqüência de implementação da GC (*time line*)?
11. Por que foi adotado o atual nível de governança?
12. Que setores (unidades de trabalho) estruturais foram criados em função da GC, como formalização de políticas e procedimentos, departamentos, adoção de Auditorias interna e externa, Consultorias, Ouvidoria, etc.?
13. Qual a origem desses setores? (Referente aos arranjos estruturais)
14. Foram criados setores temporários e permanentes? Quais?
15. Quais os conflitos originados na defesa e no possível combate aos novos setores?
16. O grupo observou como outras organizações criaram esses novos setores?
17. Como foi comunicada e institucionalizada a implementação da GC?
18. Qual o valor atribuído internamente à GC?
19. Quais foram as reações internas enfrentadas na mudança?
20. Como a organização demonstra os resultados positivos do custo da GC aos seus investidores?
21. Após a implantação da GC no grupo, qual foi a reação do mercado?
22. O grupo percebe que a implantação da GC gerou vantagens competitivas?
23. Que outros benefícios foram percebidos pelo grupo em decorrência da adoção das práticas de GC?
24. O que o grupo percebeu entre as expectativas anteriores à implementação da governança (resultados esperados) e os resultados reais alcançados?
25. Quais são os planos para o futuro em termos de GC?



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E  
CONTABILIDADE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA**

**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA**

Questionário de adequação às melhores práticas de governança aplicado Avaliação da adequação das empresas às melhores práticas de governança corporativa							
<b>Instruções:</b>							
1. O questionário é baseado no Código das Melhores Práticas de Governança do IBGC, visando avaliar a aderência do grupo às melhores práticas de governança.							
2. O questionário é composto por 100 perguntas binárias e objetivas.							
3. Caso a pergunta não se aplique à empresa, deve ser assinada a opção "NA".							
4. Caso o grupo deseje fazer comentários sobre determinada resposta, favor preencher a célula "comentários" relativa à pergunta em questão.							
5. O questionário pode ser utilizado pelo grupo como uma ferramenta de auto-avaliação em relação às melhores práticas de governança corporativa.							
6. As respostas positivas correspondem a uma prática de governança, com exceção das questões com fundo cinza e em itálico cujo raciocínio é o inverso.							
Capítulo	Tema	**	Pergunta	Sim	Não	NA	Comentários
A . Propriedade	1. Conceito uma ação - um voto	1	O grupo emite apenas ações com direito a voto?				
		2	Caso o grupo possua ações preferenciadas, elas possuem direito de voto em questões relevantes, tais como fusões, cisões, aquisição de ativos relevantes, aprovação de contratos com companhias do mesmo grupo, etc.?				
A . Propriedade	2. Acordos entre sócios	3	Caso o grupo possua acordo de acionistas, ele está disponível para todos os demais sócios?				
		4	Caso o grupo possua acordo de acionistas, ele vincula ou restringe o direito de voto de quaisquer conselheiros?				
		5	Caso o grupo possua acordo de acionista, ele prevê a indicação de quaisquer diretores da sociedade?				
A . Propriedade	3. Assembléia Geral	6	A convocação da Assembléia Geral é feita com no mínimo de trinta dias de antecedência?				
		7	Tenta-se facilitar a presença do maior número de sócios na escolha do local, data e hora das assembleias gerais?				
		8	Os relatório e outros documentos relativos à pauta são disponibilizados aos acionistas simultaneamente ao edital de convocação para a Assembléia?				
		9	Os votos dissidentes são registrados na ata da reunião, quando requeridos?				
		10	O Estatuto prevê que assuntos não incluídos na convocação somente poderão ser votados caso haja presença de todos os sócios?				
		11	Existem mecanismos para receber, antes da Assembléia, propostas que os sócios tenham interesse de incluir na pauta?				
		12	Os votos dos acionistas podem ser proferidos por procuração ou outros canais?				

Questionário de adequação às melhores práticas de governança aplicado							
Avaliação da adequação das empresas às melhores práticas de governança corporativa							
Capítulo	Tema	**	Pergunta	Sim	Não	NA	Comentários
A . Propriedade	4. Aquisição de controle	13	A companhia garante direitos de tag-along para as ações ordinárias além dos que são legalmente exigidos?				
		14	A companhia garante direitos de tag-log para as ações preferenciais?				
A . Propriedade	5. Condições de saída de sócios	15	O Estatuto prevê com clareza as situações nas quais o sócio terá o direito de retirar-se da sociedade?				
		16	A retirada de algum sócio da sociedade obedece a critérios de valor econômico?				
A . Propriedade	6. Uso de informação privilegiada ( <i>insider information</i> )	17	O grupo possui uma política de divulgação de atos ou fatos relevantes?				
		18	A empresa possui uma política de avaliação de valores mobiliários incluindo períodos de vedação de negociação de ações por parte de administradores e outras pessoas de posse de informações privilegiadas?				
A . Propriedade	7. Arbitragem	19	O grupo utiliza alguma câmara de arbitragem para resolução de conflitos societários?				
A . Propriedade	8. Conselho de Família	20	O grupo possui um conselho de família?				
		21	As atividades do Conselho de Família são formalizadas em algum documento?				
		22	Existe uma separação clara de papéis entre o Conselho de Família e o Conselho de Administração?				
A . Propriedade	9. Estrutura de propriedade e controle	23	O controle da campanha é direto? (não é há existência de pirâmide?)				
		24	O grupo controlador, considerando acordos de acionistas, possui diretamente menos de 50% das ações volantes?				
		25	A porcentagem de ações não volantes é menor do 20% do total do capital?				
		26	O percentual das ações com direito a voto do grupo controlador é igual ou menor que o percentual que o mesmo possui sobre o total de ações empresa?				
		27	O <i>free-float</i> é igual ou maior do que 25% do total de ações?				

Questionário de adequação às melhores práticas de governança aplicado							
Avaliação da adequação das empresas às melhores práticas de governança corporativa							
Capítulo	Tema	**	Pergunta	Sim	Não	NA	Comentários
B. Conselho de Administração	1. Regimento Interno do Conselho	28	As atividades do Conselho de Administração estão normatizadas em um regimento interno?				
		29	Caso exista um regimento Interno do CA, ele dispõe sobre resolução de situações de conflitos de interesse?				
B. Conselho de Administração	2. Presidente do Conselho e executivo principal (CEO)	30	Os cargos de Presidente do Conselho e executivo principal (CEO) são ocupados por pessoas distintas?				
		31	O executivo principal (CEO) é membro do Conselho?				
		32	Caso o CEO faça parte do Conselho, existe a prática de os conselheiros se reunirem periodicamente sem a presença de executivos do grupo?				
B. Conselho de Administração	3. Comitês do Conselho	33	O Conselho de Administração possui comitês compostos exclusivamente por conselheiros? (comitê de auditoria, remuneração, governança, etc..)				
		34	Os comitês possuem regimentos internos especificando suas atribuições e <i>modus-operandi</i> ?				
		35	Os comitês são coordenados por conselheiros independentes?				
		36	Os executivos do grupo fazem parte de algum comitê?				
B. Conselho de Administração	4. Comitês de Auditoria	37	o grupo possui Comitê de Auditoria?				
		38	O Comitê de Auditoria é composto exclusivamente por conselheiros não executivos?				
		39	O Comitê de Auditoria é composto exclusivamente por conselheiros independentes?				
		40	Ao menos um membro do Comitê de Auditoria possui notório conhecimento na área de finanças e contabilidade?				
		41	O Comitê de Auditoria reúne-se regularmente com o Conselho Fiscal, executivo principal (CEO) e demais diretores?				
		42	O Comitê de Auditoria reúne-se regularmente com a auditoria interna e a auditoria independente?				
		43	O Comitê de Auditoria avalia a qualidade das informações oriundas de controladas, coligadas e terceiros que causem impacto nas demonstrações financeiras da investidora?				

Questionário de adequação às melhores práticas de governança aplicado							
Avaliação da adequação das empresas às melhores práticas de governança corporativa							
Capítulo	Tema	**	Pergunta	Sim	Não	NA	Comentários
B. Conselho de Administração	5. Número de membros	44	O Conselho de Administração possui 5 a 9 membros?				
B. Conselho de Administração	6. Conselheiros independentes	45	O Conselho é composto em sua maioria por conselheiros independentes? (conforme definição item 2.12 do código do IBGC)				
		46	O Conselho de administração possui pelo menos 2 conselheiros independentes?				
		47	Além do presidente, há outros executivos que fazem parte do Conselho de Administração?				
B. Conselho de Administração	7. Avaliação do Conselho e do conselheiro	48	O Conselho avalia formalmente seu desempenho como órgão?				
		49	O Conselho avalia formalmente o desempenho individual dos conselheiros?				
B. Conselho de Administração	8. Prazo do mandato	50	O mandato do Conselho de Administração é de um ano e unificado?				
		51	A reeleição de conselheiros só é permitida após a avaliação formal do seu desempenho?				
B. Conselho de Administração	9. Remuneração	52	A remuneração dos conselheiros é estabelecida na mesma base do valor da hora de trabalho do executivo principal (CEO)?				
		53	Os conselheiros recebem algum tipo de remuneração variável (bônus, ações, opções de ações, etc.)?				
		54	A companhia divulga a forma de remuneração e os benefícios concedidos aos conselheiros e diretores (dinheiro, ações, etc.)?				
B. Conselho de Administração	10. Orçamento do Conselho e consultas externas	55	O Conselho possui orçamento anual próprio aprovado pelos acionistas?				
		56	Os conselheiros têm o direito de fazer consultas a profissionais externos (advogados, auditores, especialistas, etc.) com recursos pagos pelo grupo de forma a obter subsídios em matéria de relevância?				
B. Conselho de Administração	11. Avaliação da Diretoria Executiva	57	O conselho realiza uma avaliação formal anual do desempenho do executivo principal (CEO) ?				
B. Conselho de Administração	12. Planejamento da sucessão	58	O Conselho possui um plano de sucessão do executivo principal (CEO) atualizado?				

Questionário de adequação às melhores práticas de governança aplicado							
Avaliação da adequação das empresas às melhores práticas de governança corporativa							
Capítulo	Tema	**	Pergunta	Sim	Não	NA	Comentários
B. Conselho de Administração	13. Introdução de novos conselheiros	59	Existe um programa de introdução para novos conselheiros estruturado, incluindo recebimento de documentos corporativos relevantes, apresentação às pessoas-chave da sociedade, visita às unidades operacionais, etc.?				
B. Conselho de Administração	14. Secretaria do Conselho de Administração	60	Existe uma pessoa designada como secretário(a) do Conselho de Administração, de forma a assessorar o presidente do Conselho?				
B. Conselho de Administração	15. Funcionamento das reuniões do Conselho	61	As reuniões ordinárias do Conselho são feitas com frequência não maior do mensal e não menor do que trimestral?				
		62	O Conselho possui uma programação anual de pautas a serem discutidas?				
		63	A documentação relativa às reuniões é distribuída com no mínimo 7 (sete) dias de antecedência?				
		64	Os diretores são sistematicamente convidados para participarem das reuniões do Conselho? (Os diretores estão sempre presentes nas reuniões do Conselho?)				
B. Conselho de Administração	16. Auditoria independente	65	O Conselho de Administração/Comitê de Auditoria seleciona os auditores independentes e avalia periodicamente seus trabalhos?				
B. Conselho de Administração	17. Auditoria interna	66	A auditoria interna se reporta diretamente ao Comitê de Auditoria ou ao Conselho de Administração?				
B. Conselho de Administração	18. Conselho Fiscal	67	O Conselho, ou alguns de seus membros indicados, reúne-se periodicamente com o Conselho Fiscal a fim de discutir questões de interesse comum?				
		68	O Conselho de Administração fornece ao membros do conselho Fiscal cópia integral das atas de todas as suas reuniões?				
B. Conselho de Administração	19. Conselheiros suplentes	69	O Conselho de Administração elege conselheiros suplentes?				
B. Conselho de Administração	20. Gerenciamento de risco	70	O Conselho exige que a Diretoria identifique os principais riscos aos quais a sociedade está exposta e adote planos para sua mitigação?				

Questionário de adequação às melhores práticas de governança aplicado							
Avaliação da adequação das empresas às melhores práticas de governança corporativa							
Capítulo	Tema	**	Pergunta	Sim	Não	NA	Comentários
C. Gestão	1. Indicação dos diretores	71	O executivo principal (CEO) indica os diretores para aprovação pelo Conselho de Administração?				
C. Gestão	2. Transparência ( <i>Disclosures</i> )	72	A companhia prepara os relatórios financeiros legalmente exigidos na data requerida?				
		73	O relatório anual possui uma seção específica dedicada às práticas de governança corporativa adotadas ou em processo de implementação pela sociedade?				
		74	O Estatuto Social, relatório anual ou algum outro documento corporativo explica o modelo de governança do grupo?				
		75	O relatório anual informa a remuneração dos diretores e conselheiros, desagregando, pelo menos, o percentual pago ao Conselho e à diretoria?				
		76	A companhia usa alguma norma internacional de contabilidade (IASB ou USGAAP)?				
		77	O relatório anual, web site ou divulgação pública inclui informações factuais e substanciais sobre transações com partes relacionadas?				
C. Gestão	3. Controles internos	78	O principal executivo é formalmente responsável pela criação, implementação e avaliação de sistemas de controles internos?				
C. Gestão	4. Avaliação do executivo principal (CEO) e da Diretoria	79	O principal executivo (CEO) é responsável pelo processo de avaliação da Diretoria, devendo informar os resultados ao Conselho de Administração				
		80	O grupo utiliza métrica de valor adicionado com base em uma medida de lucro econômico para avaliação de desempenho? (Ex. EVA, GVA, etc.)				
C. Gestão	5. Remuneração	81	O grupo possui um procedimento formal e transparente de elaboração da política de remuneração de seus executivos, estruturado de forma a vincular-se a resultados?				
		82	Os Diretores da companhia podem participar das decisões que abrangem sua própria remuneração?				
		83	A remuneração dos executivos é atrelada a alguma métrica de valor adicionado que leva em conta o custo de oportunidade dos recursos investidos no grupo?				

Questionário de adequação às melhores práticas de governança aplicado							
Avaliação da adequação das empresas às melhores práticas de governança corporativa							
Capítulo	Tema	**	Pergunta	Sim	Não	NA	Comentários
D. Auditoria Independente	1. Contratação e independência	84	Os auditores são contratados por um período pré-definido e só podem ser recontratados após avaliação formal e documentada efetuada pelo Comitê de auditoria e/ou Conselho de Administração?				
		85	O grupo adota a política de rodízio das empresas de auditoria independente, com período máximo de 5 (cinco) anos consecutivos por empresa?				
		86	A companhia utiliza como auditor independente alguma das empresas líderes globais de auditoria?				
D. Auditoria Independente	2. Serviços extra-auditoria	87	O auditor independente presta outros serviços além dos de auditoria para grupo?				
		88	Caso o auditor independente preste outros serviços, o Comitê de Auditoria e/ou Conselho de Administração é ciente de todos os serviços prestados e honorários?				
D. Auditoria Independente	3. Recomendações do Auditor Independente	89	o grupo teve parecer de Auditoria independente sem ressalvas nos últimos 5 (cinco) anos?				
D. Auditoria Independente	4. Normas de independência	90	Existem executivos do grupo que atuavam anteriormente como auditores do grupo?				
E. Conselho Fiscal	1. Conselho Fiscal	91	o grupo possui um Conselho fiscal instalado?				
E. Conselho Fiscal	2. Composição	92	Os sócios controladores abrem mão da prerrogativa de eleger a maioria dos membros, permitindo que o último seja eleito pelos demais acionistas?				
E. Conselho Fiscal	3. Agenda de trabalho	93	O Conselho fiscal possui um regimento interno formalizado (porém que não iniba a liberdade de ação individual dos conselheiros)?				
E. Conselho Fiscal	4. Relacionamento com o Comitê de Auditoria.	94	O Conselho Fiscal realiza algumas reuniões conjuntas como Comitê de Auditoria?				
E. Conselho Fiscal	5. Relacionamento com os Auditores Independentes e Auditoria Interna	95	O Conselho Fiscal se comunica com representantes da Auditoria Independente e membros da Auditoria interna?				
F. Conduta e Conflitos de Interesses	1. Código de Conduta	96	O grupo possui um código de conduta elaborado pela Diretoria e aprovado pelo Conselho de Administração?				
F. Conduta e Conflitos de Interesses	2. Conflitos de interesses	97	O Estatuto proíbe empréstimos em favor do controlador e de outras partes relacionadas?				
		98	Há alguma investigação em curso da CVM a respeito de más práticas de governança?				
		99	Ocorreram nos últimos 5 (cinco) anos condenações administrativas ou judiciais de última instância envolvendo tratamento não equitativo de acionistas minoritários?				
		100	A companhia foi condenada pela CVM por qualquer outra violação de regras do mercado de capitais nos últimos 5 anos?				



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)