

Aplicação de um modelo de governança corporativa em empresa familiar: um estudo de caso, Dragão Eletro Diesel no Norte Fluminense

Application of a model of corporate governance in family businesses: a case study of Dragão Elétro Diesel in the northern region of Rio de Janeiro State

Jamilson Machado dos Santos Júnior*
Marcius Pereira da Rocha Holanda**

O objetivo do artigo é buscar um mecanismo de implementação da governança corporativa em empresas familiares de pequeno porte (EPP), naturalmente em função de seu tamanho, no Brasil normalmente de capital fechado. A busca de uma nova alternativa dá-se em função da característica administrativa e de governança que vem sendo desenvolvida no Brasil. Sua implementação tende a minimizar os problemas de agência, encontrados com frequência em empresas de controle familiar e, com isso, estabelecer regras para as relações entre: família, patrimônio societário e gestão. Este trabalho empírico constituiu um estudo de caso da Dragão Eletro Diesel, e são explorados os benefícios e os principais desafios de prática de governança corporativa, através da implementação de um conselho de administração, que será composto por membros da família, colaboradores organizacionais e consultores externos, buscando assim representar o modelo tridimensional: família-propriedade-gestão.

Palavras-chave: Gestão. Governança Corporativa. Estratégia.

The objective of this paper is to discuss corporate governance practices in family businesses, private equity, and identifying their effects on their management model and the business-family relation. The mechanisms of corporate governance are originally proposed for public companies; however, their practices can minimize agency problems found in family-controlled companies, by establishing rules to govern relations between family, corporate and asset management, as well as the classical separation between ownership and control. The strong presence of family groups and high concentration of ownership among national private equity firms are quite striking. Many of the difficulties faced are common in family organizations; nevertheless, there are no rules and solutions to satisfactorily meet those difficulties. Thus, the empirical work consisted of a case study of Dragão Eletro Diesel, with focus on the benefits and main challenges of corporate governance by the Board, the Family Council and the Steering Committee. These represent integration structures in the three-dimensional model of family-ownership-management.

Key words: Management. Corporate Governance. Strategy.

* Mestrando em Sistemas de Gestão Universidade Federal Fluminense – Niterói/RJ - Brasil.

** Doutor em Engenharia Industrial. Professor Adjunto do Quadro complementar da PUC – RJ - Brasil

Introdução

Convive-se em um cenário que se reconfigura a cada momento permeado por muitas mudanças nas mais variadas áreas: tecnológicas, culturais, informativas, educativas e principalmente nas organizações.

Neste contexto acelerado e de crescimento em que vive o Brasil e principalmente o norte fluminense, especificamente a cidade de Campos dos Goytacazes, busca-se esboçar uma aplicação do modelo de governança corporativa a ser implementada em uma *Truck Service*.

A Governança Corporativa pode ser vista como um conjunto de mecanismos que visam a aumentar a vocação organizacional em criar recursos que garantam para si o retorno sobre seu investimento. Considera-se nesta pesquisa o desenvolvimento, através dos objetivos e tendências da governança, de um esboço que dê tranquilidade ou mais segurança na gestão da propriedade física (patrimônio) e da propriedade formada (marca).

Andrade e Rossetti (2009) afirmam que o sistema de governança corporativa, se bem aplicado, acompanha o crescimento das corporações e também os impactos por ela sofridos em decorrência das mudanças.

Diante dos desafios impostos pela mutação mercadológica e das características que são peculiares a empresas familiares surge **a necessidade de se modelar a Governança Corporativa em pequena empresa familiar.**

Objetivo

Este trabalho tem como objetivo apresentar a configuração de uma alternativa para gestão de empresas de pequeno porte familiar, focado na governança corporativa. O mesmo é tomado como parâmetro para melhoria contínua em práticas de gestão familiar.

Metodologia do estudo de caso

O propósito é apresentar características metodológicas utilizadas para desenvolvimento e estabelecimento do modelo proposto por Gil (2009) que se refere à pesquisa como um conjunto de ações que visa encontrar solução para um problema proposto, usando procedimentos científicos. Com esta afirmação, chega-se à conclusão de que a pesquisa é um caminho para o conhecimento, um meio para identificar e solucionar um determinado problema.

A definição pelo estudo de casos deu-se em função de ser um estudo específico em uma empresa familiar (EPP) - Empresa de Pequeno Porte no norte fluminense, com um item adicional, pequena empresa, atrelada na busca da implementação dos conceitos de governança corporativa.

Descrição da Empresa e da Região Norte Fluminense

A Dragão Eletro Diesel, foi fundada em 1987, na cidade de Campos dos Goytacazes, no norte fluminense, com o intuito de consertar bombas injetoras, para veículos e equipamentos diesel (tratores, caminhões, barcos, máquinas de construções, geradores), buscando atender a uma demanda existente naquele momento, isto porque a cidade de Campos dos Goytacazes, era um dos maiores produtores de álcool e açúcar do Brasil.

O número de máquinas e equipamentos na região norte e noroeste fluminense era bem maior que o do restante do Estado do Rio em função do setor sucroalcooleiro. Ocorre que, no início dos anos 90, houve uma derrocada do setor em função da extinção do Instituto do Álcool e Açúcar, que em sua atividade normal, mantinha cotas de aquisição e preço mínimo de açúcar e álcool (para o extinto pro-álcool). Desta forma, garantia condições de sobrevivência para mais de 15 indústrias na cidade e cidades vizinhas.

Concomitantemente ao ocorrido inicia-se um processo de expansão da indústria de petróleo na região no início da década de 90 e a demanda antes decrescente, passa a ser crescente no sentido do aumento da população de novos equipamentos para indústria do petróleo, a fim de atender a Petrobrás, na cidade vizinha Macaé, que até o momento não contava com uma indústria de base que pudesse manter seus equipamentos em devido funcionamento.

Macaé ainda era uma vila de pescadores, no final dos anos 80, sem empresas que dessem sustentação a maior indústria de petróleo do Brasil. Com isso a cidade de Campos até hoje têm sido grande fornecedora de mão de obra para reparação, oriunda das Usinas da Região de Campos dos Goytacazes.

Nos anos seguintes a 1990, houve um crescimento decorrente da expansão da produção do petróleo na região, e ainda em 2006, é anunciado o maior complexo logístico para cidade de São João da Barra (o Super Porto do Açú), que promete mudar a concepção histórica empresarial da região.

Estão sendo construídos estaleiros, indústrias de automóveis e a cidade de Campos dos Goytacazes, receberá mais de 20.000 trabalhadores para a construção do mineroduto, do porto e seu complexo, neste cenário encontra-se a Dragão Eletro Diesel, uma sociedade comercial, formada por entes de uma mesma família (marido, mulher e filho), além de seus colaboradores.

Atualmente, a Empresa tem importantes parcerias e representa, em sistema de franquia, grandes empresas do mercado mundial de autopeças nos seguintes segmentos:

- Bosch (Sistemas de Injeção Diesel mecânicos e eletrônicos, baterias e inteligência automotiva);
- Delphi Diesel, braço da GM americana: (Turbos Alimentadores, Sistemas de Injeção Diesel mecânicos e eletrônicos, atendimento a Ford através de contrato com a Delphi Diesel Systems);
- Garrett: (Turbos alimentadores, fabricante de mais de 90% da turbo alimentação

dos veículos nacionais);

- VDO : (Conjunto de cronotacógrafos: registradores, de tempo, distância e velocidade, sensores, sistemas de inteligência veicular e rastreabilidade);
- Wabco: (Sistemas de freios a ar ABS, EDS);
- Denso: (Sistemas de Injeção Diesel, mecânicos e eletrônicos, parceria com a Toyota);
- INMETRO (Instituto de Metrologia): Posto de ensaio e aferição de veículos para adequação da portaria 444-2009 Inmetro, concessionário verificador;
- IPEM-RJ: (Instituto de Pesos e Medidas Nacional, unidade Rio de Janeiro) Posto de lacração de cronotacógrafos.

Com o passar dos anos a empresa cresceu e, atualmente conta com uma força de trabalho de 43 colaboradores diretos e indiretos, firmou parcerias com grandes fabricantes do mercado de autopeças tanto na distribuição como na reparação autorizada, firmou ainda contrato com institutos de Metrologia, representando as entidades na aplicação dos ensaios.

Sendo uma empresa familiar, tem o desafio de crescer e oferecer credibilidade ao mercado e aos colaboradores da sua sustentabilidade e da base de suas estratégias, sendo compelida a adotar uma alternativa de governança corporativa, para que suas aspirações e decisões sejam além de coerentes, conhecidas por todos os *stakeholders*.

Empresa familiar por si só já têm seus desafios: definir o que é da família e o que é da empresa (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

Classificação da pesquisa

Objetivando a descrição do modelo conceitual, operativo e seu delineamento, os dados foram coletados de forma tal que sistematizassem, além de análise e pesquisa em bibliografias o uso de periódicos cuja abordagem discorrem sobre o tema.

O tipo de estudo é de caso e refere-se a uma Empresa Familiar que confirma a perspectiva almejada e seu caráter investigativo.

Planejamento da Pesquisa

A problemática envolvendo empresa familiar de pequeno porte, atrelando isto à governança corporativa, gerou uma série de aspectos tangíveis e intangíveis, que por si só demandariam um planejamento específico para a referida pesquisa, porém Gil (2009) desenvolveu um parâmetro para estudos de casos, que se adequa positivamente neste caso.

Isso orientou os aspectos e elementos dos passos seguidos:

1. Definição do problema
2. Leitura e reflexão do arcabouço teórico
3. Recolhimento e descrição dos dados
4. Proposta de hipóteses
5. Leitura de trabalhos que considerassem as hipóteses
6. Realização de experiência controlada que validassem as hipóteses
7. Análise do tripé: ação-reflexão-ação em relação aos resultados
8. Interpretação e conclusão dos resultados
9. Sugestão da aplicabilidade prática dos resultados.

Atendida a etapa estrutural gerenciamos as ações consequentes de forma simples agregando informação, conhecimento teórico e aplicação de estratégias por meio de uma visão desenvolvida das bibliografias, periódicos, sites e artigos pesquisadas e principalmente da pesquisa realizada por meio de questionário, oriundo da ABCG (Associação Brasileira de Governança Corporativa). Isso resultou no refinamento de algumas hipóteses e estabelecimento de critérios que validassem a proposta apresentada.

Universo e Amostra

O universo da amostra foi composto por colaboradores das duas unidades na cidade de Campos dos Goytacazes, que ocupam cargo de gerência e direção da organização.

Coleta de dados

A coleta ocorreu por e-mail corporativo dos colaboradores, enviado na segunda-feira dia 05/11/2011 às 8h, sendo que anteriormente na reunião da sexta-feira anterior houve uma rápida abordagem sobre o tema Governança Corporativa e a pesquisa para o artigo.

No corpo do e-mail o texto foi o seguinte: “Prezado colaborador, há uma pesquisa em anexo, sobre: a implementação da Governança Corporativa em nossa organização, peço que respondam por e-mail para o endereço: junior@dedrj.com.br, até dia 10/11/2011.”

Todos os formulários chegaram até 10/11/2011, por e-mail e seguiram para análise de dados.

Análise dos dados

Na realização da análise dos dados do primeiro questionário, foi atribuída pontuação ao questionário respondido pela instituição analisada, considerando 1 (um)

ponto para cada pergunta ou item que atenda aos requisitos definidos pelo Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. O questionário encontra-se no Anexo A.

O critério da escolha da Instituição deu-se por vários motivos como: facilidade de coleta de dados. A gerência e a direção se mostraram interessadas no tema, o pesquisador trabalha na organização matriz e trata-se de uma empresa familiar.

Limitações da pesquisa

Esta pesquisa considerou uma organização em uma determinada região do Brasil, uma empresa no ramo de reparação *Truck Service*, possivelmente se fossem considerados outros ramos de atividade, poderiam ser encontrados resultados diferentes.

Visão Geral da Metodologia

Os dados foram coletados por meio do questionário de implementação da ABCG (Associação Brasileira de Governança Corporativa). O mesmo foi encaminhado a três gerentes da organização e um diretor através do e-mail corporativo e contou com o apoio da direção da empresa que em uma reunião anterior autorizou a pesquisa e informou da importância das respostas ao questionário.

Implementação da Governança Corporativa no Estudo de Caso

Para implementação de práticas de Governança Corporativa para a empresa do estudo, podem-se construir um plano de ação com duas abordagens:

Primeira alternativa: Fortalecer as áreas de conhecimento de Gestão e Conselho Administrativo, aproveitando a existência de algumas práticas e consequentemente conscientizando a alta administração da importância do conceito de Governança corporativa e os benefícios que se adquirem com este modelo de gestão.

Implantação do projeto-piloto nas duas áreas de conhecimento Gestão e Governança, como forma de iniciar a implantação do modelo de Governança Corporativa, com uma visão de projeção do conceito para toda a Organização e consequentemente para as demais áreas de conhecimento (gerências). Após esta etapa, será realizada uma medição da organização versus o questionário oriundo do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Segunda alternativa: Iniciar um trabalho de conscientização nas áreas de conhecimento que não obtiveram nenhuma pontuação, como Gerência de Unidade e Conduta e Conflito, implantando alguns processos e práticas básicas até chegarem ao nível das áreas de Gestão, Conselho de Administração e Auditoria Independente.

O objetivo desta alternativa é formar, primeiramente, uma base das áreas de conhecimento que não possuem nenhuma iniciativa de práticas de Governança Corporativa, para posteriormente dar foco à Gestão e ao Conselho Administrativo.

A gestão operacional é composta pelos sub-processos de abastecimento, produção, distribuição e gerenciamento de risco. Para melhor aprofundamento do estudo, apenas o sub-processo de gerenciamento de risco foi avaliado.

Dentro do sub-processo de gerenciamento de risco, devem ser avaliados:

- Existência de programas para reduzir os custos associados a dificuldades financeiras, como insolvência.
- Existência de programas de moderação dos riscos enfrentados por importantes investidores *stakeholders*, não diversificados.
- Existência de preocupação com a incidência de impostos.
- Existência de custos de monitoramento por acionistas.
- Quais são as iniciativas e ações para redução do custo de capital.

A Gestão de Clientes é composta pelos sub-processos de seleção, conquista, retenção e crescimento. Para melhor aprofundamento do estudo, apenas o sub-processo de retenção foi avaliado.

Dentro do sub-processo de retenção, devem ser avaliados:

- Existência de práticas de vendas cruzadas.
- Existência de práticas de vendas de soluções para os clientes, ou seja, opções, alternativas de cursos e pacotes de pagamentos que facilitem a comercialização dos produtos da organização.
- Existência de programas de parcerias com os clientes.

Os processos de inovação são compostos pelos sub-processos de identificação de oportunidades, portfólio de pesquisa e desenvolvimento, projeto ou desenvolvimento e lançamento. Para melhor aprofundamento do estudo, apenas o sub-processo de lançamento foi avaliado.

Dentro do sub-processo de lançamento, devem ser avaliados:

- A frequência de lançamentos de novos produtos.
- O período em que os novos produtos são integralizados definitivamente na organização, considerando o início da produção-piloto e a plena capacidade de funcionamento.

Conclusões do estudo de caso

O questionário apresentou uma visão geral da realidade da Instituição estudada (Dragão de Campos Eletro Diesel Ltda), segundo as práticas estabelecidas pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Nesta análise constatou-se que a Empresa apenas inicia um projeto de implementação do modelo de gestão que contém a Governança Corporativa como norte.

Pelos dados coletados verifica-se que dos quatro colaboradores entrevistados, nenhum tinha pleno conhecimento do modelo de G.C.

Outro ponto fundamental é a diferenciação dada pelos bancos e agências de fomento para concessão de crédito, considerando a empresa portadora de certificação do I.B.G.C., ou sendo utilizadora das suas metodologias, ou seja, quanto mais transparente mais simples é o processo, e com taxas menores.

De acordo com a Quadro 1, pode-se ter uma análise real dos dados.

Quadro 1 - Conhecimento do modelo de Governança Corporativo

Questões	Gerente 1	Gerente 2	Gerente 3	Gerente 4
De 1 a 34 com exceção: 9, 10, 16, 17, 18, 21 e 26	Não	Não	Não	Não
9	Composição	Composição, mandato	Composição	Composição
10	Nenhum	Nenhum	Nenhum	Nenhum
16	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma	Nenhuma
17	1 a 4	1 a 4	1 a 4	1 a 4
18	Internos	Internos	Internos	Internos
21	1 ano	1 ano	1 ano	1 ano

Destaca-se como outro aspecto relevante o fato da organização enxergar a Governança Corporativa de forma subjetiva, não sabendo que existe código de regras e padrões a serem implementados.

Teve-se a ideia de implementar a G.C., nesta empresa, em decorrência de a gestão familiar ter dificuldade de gerir e ao mesmo tempo separar, a empresa, a família e o processo de gestão. Para continuar a crescer, a sugestão é buscar um mecanismo que vem sendo aplicado amplamente em organizações familiares de grande porte, visto que o desejo maior desta e de qualquer empresa familiar é continuar a crescer e buscar na Governança Corporativa uma alternativa para este crescimento organizado.

Outro aspecto que cabe destacar é o pouco ou nenhum conhecimento da equipe sobre o tema Governança Corporativa, porém os gestores têm nível de instrução adequados para implementar esta proposta e a empresa por meio de sua direção mostrou-se muito interessada no modelo.

Análise das respostas Quadro 1

As respostas ao questionário Anexo A, demonstram, que os colaboradores gerentes que participaram do treinamento na Associação Comercial, não conhecem o IBCG – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e desta forma o pensamento sobre governança é equivocado, pois no Brasil a Instituição acreditada para este fim é o IBCG, que traz em seu escopo de proposta o Anexo A, para definição de como iniciar processo de Governança em uma organização.

Lembrando ainda que na empresa estudada, não consta nenhum código de Governança e nem a organização ou seus colaboradores são vinculadas à IBCG.

Sugestão para próxima pesquisa

A empresa demonstrou que vai buscar implementar a Governança Corporativa nos próximos seis meses e desta forma, fica a sugestão de uma pesquisa quanto aos efeitos do início da aplicação na norma, nesta mesma organização. Considerando que com base em informações de mercado há inúmeros benefícios inclusive financeiros.

Referências

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARRUDA, Nilton Marluccio. *Sustentabilidade como um novo posicionamento na estratégia de comunicação de empresas brasileiras*. Dissertação (Mestrado) – Latec. UFF, Niterói, RJ, 2008.

BLAIR, J. M. *Applied Soil Ecology*, v. 13, n. 1, p. 45-55, September 1999.

BICALHO, Antônio Mauro Santamaría Chagas. *Reflexões Sobre a Gestão das Empresas Familiares Brasileiras*. Dissertação (Mestrado) – Latec. UFF, Niterói, RJ, 2004.

BORGES, Luis Ferreira Xavier; SERRÃO, Carlos Fernando de Barros. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p.111-148, dez. 2005.

CAMARGOS, Marcos Antonio de. Remuneração Executiva, Desempenho Econômico-Financeiro e a Estrutura de Governança Corporativa de Empresas Brasileiras. In: ENANPAD, 2007, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

COUTO, Thadeu do. *Uma Metodologia de Auditoria de Recursos Humanos Baseada no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ/2003)*. Item 6 – Pessoas. Dissertação (Mestrado) – Latec. UFF, Niterói, RJ, 2003.

DA SILVA, Jorge Ferreira et al. Coalinhamento entre estratégias competitivas e colaborativas e desempenho das empresas. *RAE/FGV*, Ed. Especial de estratégia, v. 47, n. 4, out./dez. 2007.

DE PAULA, Alexandre Roosevelt Martins. *Crerios de Excelrncia do Prmio Nacional da Qualidade como Instrumento de Gestao para Empresas das Incubadoras Tecnol3gicas do Estado do Rio de Janeiro*. Dissertao (Mestrado) – Latec. UFF, Niter3i, RJ, 2005.

DUARTE, Ricardo Seperuelo. *Prcticas de Governana Corporativa: Estudo de Caso em organizaes de servios educacionais*. Dissertao (Mestrado em Sistemas de Gestao) - Universidade Federal Fluminense, Niter3i, 2007.

FUNCHAL, J3ferson de Ara3jo. Remunerao de Executivos Desempenho Econ3mico e Governana Corporativa: Um Estudo de Emp3rico em Empresas Latino-Americanas. In: ENANPAD, 2006, Salvador/BA, Brasil.

GERICK, Kelin et al. *De gerao para gerao: ciclos de vida das empresas familiares*. S3o Paulo: Makron Books, 1997.

GHEMAWAT, Pankaj. *A Estrat3gia e o Cen3rio dos Neg3cios*. S3o Paulo: Boohman, 2007.

GIL, Ant3nio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4^a ed. S3o Paulo: Atlas, 2009.

GOLDSZMIDT, Rafael et al. O efeito pa3s sobre o desempenho da firma: uma abordagem multin3vel. *RAE/FGV*, Ed. Especial de estrat3gia, v. 47, n. 4, out./dez. 2007.

GONALVES, S.C. *Patrim3nio, fam3lia e empresa: um estudo sobre as transformaes no mundo da economia empresarial*. S3o Paulo: Neg3cio Editora, 2000.

GRAVA, J.W. Fus3es e Aquisies: motivadores econ3micos e estrat3gicos. In: SADDI, J.(Org.). *Fus3es e Aquisies: aspectos jur3dicos e econ3micos*. S3o Paulo: IOB/IBMEC, 2002. p. 3-42.

HAVING trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, set./out. 2000.

HOLDERNESS, Clifford G. Were the Good Old Days That Good? Changes in Managerial Stock Ownership Since the Great Depression. *The Journal of Finance*, v. 54, p. 435-469, 17 Dec 2002. Published Online.

HOW to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard Business Review*, March 2006.

JENSES, M.C.; MECKLING, W.H. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, October 1976.

KAPLAN, Robert; NORTON David. *A Estrat3gia em aao*. Balanced Scorecard. 26^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

KAPLAN, Robert; NORTON David. Balanced Scoercard – medies que conduzem o desempenho. *Harvard Business Review*, Jan/Feb 1992.

KRAAKMAN, A. T. W.; NIKS, R. E.; VAN DEN BERG, P. M. M. M.; STAM, P. ; VAN EEUWIJK, F. A.Linkage disequilibrium mapping of yield and yield stability in modern spring barley cultivars. *Genetics*, n. 168, p. 435-446, 2004.

LEAL, Ricardo Pereira C3mera, Estrutura de Controle das Companhias Brasileiras de Capital Aberto. *RAC*, v. 6, n. 1, p. 07-18, jan./abr. 2002.

LEONE, Andrew J. *Journal of Accounting and Economics*, v. 39, n. 1, p. 163-197, Feb. 2005.

- LEAPTROTT, J. An Institutional Theory View of the Family Business. *Family Business Review*, San Francisco. v. 18, p. 215-228, Sep 2005.
- MACHADO-DA-SILVA, Clovis L. et al. Análise institucional de práticas formais de estratégia. *RAE/FGV*, Ed. Especial de estratégia, v.47, n. 4, out./dez. 2007.
- MALUF J. A. *Seminário sobre Governança Corporativa*. Organizado pela Bradesco Templeton Asset Management, São Paulo, 2000.
- MARTINS, Cordeiro Henrique. Atributos e Papéis dos Conselhos de Administração das Empresas Brasileiras. *RAE/FGV*, v. 23, Ed. Especial 2005.
- MELIN, Leif; NORDQVIST, Mattias. *The Dynamics of family firms – An Institutional perspective on corporate governance and strategic change – Understanding the Small Family Business*: A Catalog record for this book is available from the British Library. 2002. v.1.
- MUSTAKALLIO, M. et al. Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, San Francisco, v.15, p. 205-227, Sep. 2002.
- PEDRINHA, Fernando Luiz Junger. *A Busca da Sobrevivência de um Grande Fabricante de Tubos de Aço, a Partir da Adoção das Estratégias Genéricas de Porter*: Um Estudo de Método Experimental. Dissertação (Mestrado) – Latec. UFF, Niterói, RJ, 2004.
- PEREIRA, Carmen Silva. *Governança corporativa e a gestão de pessoas: estudo de caso em uma organização de seguros*. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2004.
- PORTER, Michael E. What Is Strategy? *Harvard Business Review*, Nov./Dez 1996.
- RAPPAPORT, T. S. Effects of Directional Antennas at the Base Station on the Doppler Spectrum. *IEEE Commun.Lett.*, v. 1, n. 2, Mar. 1997.
- ROSSONI, Luciano Et al. Cooperação interinstitucional no campo da pesquisa em estratégia. *RAE/FGV*, Ed. Especial de estratégia, v. 47, n. 4, out./dez. 2007.
- SHLEIFER Andrei; VISHNY, Robert La Porta; LOPEZ-DE-SILANES, Rafael Florencio. Legal determinants of external finance. *Journal of Finance*, v.52, p. 1131-1150, 1997.
- SILVEIRA SANTOS, Leonardo Lemos da et al. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro – oeste mineiro. *RAE/FGV*, Ed. Especial de estratégia, v. 47, n. 4, out./dez. 2007.
- SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. Efeito dos Acionistas Controladores no Valor das Companhias Abertas Brasileiras. *Rev. de Administração*, São Paulo, v 39, n. 4, out. nov./dez. 2004.
- SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. Estrutura de Governança e Valor das Companhias Abertas Brasileiras. *RAE/FGV*, v. 43, n.3, jul./set. 2003.
- SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. *Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil*. Dissertação (Mestrado) – São Paulo, 2002. 152p.
- SIMÕES, Hermes Cupollo. *Estratégia de Serviços: Modelos para o Alcance de uma Vantagem*

Competitiva Sustentável. Dissertação (Mestrado) – Latec. UFF, Niterói, RJ, 2005.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, v. 5, n. 1, p.43-62, 1992.

THE OFFICE os strategy management. *Harvard Business Review*, Oct. 2003.

USING the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Jan./Feb. 1996.

VILLALONGA, Bellen How do family ownership, control and management affect firm value?, *Journal of Financial Economics*, p.385-417, May 2006 .

WAACK, R. S. Governança Corporativa e Eficiência na Gestão – Grupo Orsa. In: SEMINÁRIO DE LANÇAMENTO DA RAUSP (Revista de Administração da USP), abr./jun. 2002.

WALD, Arnold. O Governo das Empresas. *Revista de Direito Bancário, do Mercado de Capitais e da Arbitragem*, n. 15, 2002.

ZOOK, Chris. *Além das fronteiras do Core Business*: Expandindo o mercado sem abandonar as raízes. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2006.

Artigo recebido em: 12 dez. 2011

Aceito para publicação em: 13 jul. 2013

ANEXO A

Questionário para estudo das práticas de Governança Corporativa

Características da Organização

Instituição: DRAGÃO DE CAMPOS ELÉTRO DIESEL LTDA

N de Funcionários 43

Atividade Fim: truck service

Cargo dos Entrevistados: Gerente

Número de Entrevistados: 04

Conselho Administrativo

1) Existe a figura de um conselho administrativo eleito pelos sócios, sem perder de vista todas as demais partes interessadas (stakeholders), com o objeto social e a sustentabilidade da sociedade no longo prazo?

Sim Não

2) Existe a figura de um Conselho Consultivo?

Sim Não

3) Em qualquer conselho existente, estão bem-definidos o papel, as responsabilidades e o âmbito de atuação dos conselheiros consultivos?

Sim Não

4) O Conselho de Administração possui uma missão que reflita a razão da existência do conselho?

Sim Não

5) Entre as competências do Conselho de Administração, são exercitadas a definição da estratégia, a eleição e a destituição do principal executivo, a aprovação da escolha ou da dispensa dos demais executivos sob proposta do executivo principal (CEO), o acompanhamento da gestão, o monitoramento dos riscos e a indicação e

substituição dos auditores independentes?

Sim Não

6) É responsabilidade do Conselho Administrativo supervisionar o relacionamento entre os executivos e as demais partes interessadas (stakeholders)?

Sim Não

7) É responsabilidade do Conselho de Administração aprovar o código de conduta da organização e o seu próprio regimento interno?

Sim Não

8) As atividades do Conselho de Administração estão normatizadas em um regimento interno, que torne claras as responsabilidades e atribuições e previna situações de conflito com a Diretoria executiva, notadamente com o executivo principal (CEO)?

Sim Não

9) Quais das matérias estão previstas e registradas no regimento do Conselho Administrativo?

- Escopo de atuação e objetivos;
- Normas de funcionamento;
- Normas para a administração de conflitos de interesses;
- Composição;
- Mandatos;
- Indicação do presidente do Conselho (e, se for o caso, do vice),
- Sistema de votação, incluindo o papel do presidente do Conselho;
- Secretaria do Conselho;
- Reuniões, convocações, agendas, atas e documentação;
- Comitês;
- Interação com o Conselho Fiscal;
- Orçamento do Conselho;
- Nenhuma das atribuições acima.

10) Quais funções citadas abaixo são consideradas existentes e praticadas como atribuições do presidente do Conselho Administrativo?

() A responsabilidade básica de assegurar a eficácia e o bom desempenho do Órgão e de cada um de seus membros;

() Estabelecer objetivos e programas, para que o Conselho possa cumprir sua finalidade de representar todos os sócios e de acompanhar e avaliar os atos da Diretoria;

() Presidir as reuniões, compatibilizar as atividades do Conselho com os interesses da sociedade e de seus sócios, organizar e coordenar a agenda, coordenar e supervisionar as atividades dos demais conselheiros, atribuir responsabilidades e prazos, monitorar o processo de avaliações do Conselho e conduzi-lo segundo os princípios da boa governança corporativa;

() Assegurar-se de que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas sobre os itens que serão discutidos em reunião.

11) O Presidente do conselho ocupa o cargo CEO?

() Sim () Não

12) Existe a prática de sessões executivas (*é a parte da reunião do Conselho de Administração na qual o executivo principal ou integrantes da Diretoria não participam*)?

() Sim () Não

13) O regimento interno do Conselho orienta a formação e composição dos comitês e a coordenação deles por conselheiros independentes?

() Sim () Não

14) As informações obtidas por membro do Conselho ou comitê são disponibilizadas para todos os demais membros do mesmo órgão?

() Sim () Não

15) O Conselho de Administração estimula a instituição do Comitê de Auditoria?

() Sim () Não

16) Quais atribuições abaixo, são praticadas e reconhecidas como competências do Comitê de Auditoria?

() Analisar as demonstrações financeiras;

() Promover a supervisão e a responsabilização da área financeira;

- Garantir que a Diretoria desenvolva controles internos confiáveis;
- Proporcionar que a auditoria interna desempenhe a contento o seu papel e que os auditores independentes avaliem, por meio de sua própria revisão, as práticas da Diretoria e da auditoria interna;
- Zelar pelo cumprimento do código de conduta da organização.
- Nenhuma das atribuições citadas.

17) Quantos membros compõem o Conselho de Administração?

- 1 a 4 componentes
- 5 a 9 componentes
- Mais de 9 componentes

18) Qual a classificação dos membros do Conselho de Administração é predominante?

- Externos
- Internos
- Independentes

19) Existem reuniões regulares apenas conselheiros independentes e externos, sem a presença dos diretores e/ou dos conselheiros internos?

- Sim Não

20) A cada ano é feita uma avaliação formal do desempenho do Conselho e de cada um dos conselheiros?

- Sim Não

21) Qual o prazo do mandato do conselheiro?

- 1 ano
- 2 anos
- 3 anos
- mais de 3 anos

22) Existe uma eleição na Assembléia Geral para a indicação do conselheiro?

- Sim Não

23) A remuneração do conselheiro é na mesma proporção da hora do CEO?

Sim Não

24) O Conselho de Administração possui orçamento próprio aprovado pelos sócios?

Sim Não

25) Existe a figura de um porta-voz da organização, representando os interesses da sociedade?

Sim Não

26) Cada novo conselheiro passa por um programa de introdução, incluindo uma pasta do Conselho de Administração com a descrição das funções e responsabilidades do conselheiro, os últimos relatórios anuais, atas das assembleias ordinárias e extraordinárias, das reuniões do Conselho, planejamento estratégico, sistema de gestão e controle de riscos e outras informações relevantes sobre a sociedade?

Sim Não

27) Existe a figura de uma pessoa com a função de secretário(a), do Conselho de Administração, para assessorar o presidente nos aspectos formais, como documentar os processos de distribuição de material para leitura e confecção das atas e cuidar de todas as tarefas burocráticas e de procedimentos do Conselho?

Sim Não

28) Existem conselheiros suplentes?

Sim Não

29) Existe um programa de aprendizado contínuo, para aperfeiçoamento dos conselheiros?

Sim Não

30) A organização divulga, pelo menos anualmente e com prévia aprovação do

Conselho, suas políticas e práticas sociais, ambientais, de segurança do trabalho e de saúde?

Sim Não

Gestão

31) O relatório anual se limita a informações exigidas por lei?

Sim Não

32) O relatório anual menciona as práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas pela sociedade ou que serão implementadas a curto prazo?

Sim Não

33) O relatório anual especifica 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?

Sim Não

34) A Diretoria desenvolve um código de conduta a ser aprovado pelo Conselho de Administração, devendo zelar por seu cumprimento por toda a sociedade?

Sim Não