

GOVERNANÇA CORPORATIVA: um estudo acerca do nível de adesão das práticas nas indústrias salineiras.

Jandeson Dantas da Silva (UFC) - jandeson.dantas@hotmail.com

Maria Naiula Monteiro Pessoa (UFC) - naiula@ufc.br

Sandra Maria dos Santos (UFC) - smsantos@ufc.br

Augusto César Aquino Cabral (UFC) - cabral@ufc.br

Wênnyka Preston Leite Batista da Costa (UERN) - wenykapreston@hotmail.com

Resumo:

Com a globalização, avanços da tecnologia, competitividade, fraudes corporativas e outros desafios encontrados no âmbito empresarial, as organizações buscam inúmeras maneiras de garantir uma gestão de recursos eficiente e eficaz, de forma que consigam se manter estáveis no mercado garantindo retornos dos investimentos. Sendo assim, as empresas têm estabelecido práticas de governança corporativa para alcançar os objetivos estratégicos e atender às demandas de seus investidores. A governança trata-se de uma ferramenta de gestão que visa diminuir os conflitos de agência, oferecer aos usuários internos e externos informações transparentes (disclosure), tempestivas e confiáveis, sendo responsável por assegurar uma melhor tomada de decisão. Nesta perspectiva esta pesquisa possui como o objetivo identificar o nível de adesão das práticas de governança corporativa nas indústrias salineiras. Sua realização justifica-se pela potencialidade que a governança corporativa possui em proporcionar ganhos para a gestão das empresas com a adoção de suas práticas. A pesquisa possui natureza quantitativa, bibliográfica e descritiva onde realizou-se um estudo de caso direcionado às indústrias familiares de pequeno e médio porte do ramo salineiro da cidade de Mossoró/RN. O instrumento da pesquisa foi caracterizado pelo modelo diagnóstico desenvolvido por Araújo (2010), aplicado em empresas familiares de pequeno e médio porte, dividido em cinco dimensões a serem analisadas estratégias, estruturas, processos e gestão, sustentabilidade e perenidade. No resultado constatou-se que a pesquisa atingiu dos objetivos propostos, uma vez que identificou o nível de adesão das práticas de governança corporativa nas indústrias salineiras, onde pode-se verificar que as mesmas possuem um nível moderado de adesão às práticas, destaque positivo para a empresa I que obteve maior pontuação demonstrando seu esforço em alinhar-se as práticas de governança ressaltando a categoria processos e gestão que obteve maior número de pontos, de modo geral verifica-se todas as organizações possuem um nível moderado de adesão às práticas.

Palavras-chave: Governança corporativa. Nível de adesão. Dimensões. Custos.

Área temática: Contribuições teóricas para a determinação e a gestão de custos

GOVERNANÇA CORPORATIVA: um estudo acerca do nível de adesão das práticas nas indústrias salineiras.

RESUMO

Com a globalização, avanços da tecnologia, competitividade, fraudes corporativas e outros desafios encontrados no âmbito empresarial, as organizações buscam inúmeras maneiras de garantir uma gestão de recursos eficiente e eficaz, de forma que consigam se manter estáveis no mercado garantindo retornos dos investimentos. Sendo assim, as empresas têm estabelecido práticas de governança corporativa para alcançar os objetivos estratégicos e atender às demandas de seus investidores. A governança trata-se de uma ferramenta de gestão que visa diminuir os conflitos de agência, oferecer aos usuários internos e externos informações transparentes (*disclosure*), tempestivas e confiáveis, sendo responsável por assegurar uma melhor tomada de decisão. Nesta perspectiva esta pesquisa possui como o objetivo identificar o nível de adesão das práticas de governança corporativa nas indústrias salineiras. Sua realização justifica-se pela potencialidade que a governança corporativa possui em proporcionar ganhos para a gestão das empresas com a adoção de suas práticas. A pesquisa possui natureza quantitativa, bibliográfica e descritiva onde realizou-se um estudo de caso direcionado às indústrias familiares de pequeno e médio porte do ramo salineiro da cidade de Mossoró/RN. O instrumento da pesquisa foi caracterizado pelo modelo diagnóstico desenvolvido por Araújo (2010), aplicado em empresas familiares de pequeno e médio porte, dividido em cinco dimensões a serem analisadas estratégias, estruturas, processos e gestão, sustentabilidade e perenidade. No resultado constatou-se que a pesquisa atingiu dos objetivos propostos, uma vez que identificou o nível de adesão das práticas de governança corporativa nas indústrias salineiras, onde pode-se verificar que as mesmas possuem um nível moderado de adesão às práticas, destaque positivo para a empresa I que obteve maior pontuação demonstrando seu esforço em alinhar-se as práticas de governança ressaltando a categoria processos e gestão que obteve maior número de pontos, de modo geral verifica-se todas as organizações possuem um nível moderado de adesão às práticas.

Palavras-chave: Governança corporativa. Nível de adesão. Dimensões. Custos.

Área Temática: Contribuições teóricas para a determinação e a gestão de custos.

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, avanços da tecnologia, competitividade, fraudes corporativas e outros desafios encontrados no âmbito empresarial, as organizações buscam inúmeras maneiras de garantir uma gestão de recursos eficiente e eficaz, de forma que consigam se manter estáveis no mercado garantindo retornos dos investimentos. Sendo assim, as empresas têm estabelecido práticas de governança corporativa para alcançar os objetivos estratégicos e atender às demandas de seus investidores. A governança trata-se de uma ferramenta de gestão que visa diminuir os conflitos de agência, oferecer aos usuários internos e externos informações transparentes, tempestivas e confiáveis, sendo responsável por assegurar uma melhor tomada de decisão.

De maneira geral, está pesquisa irá continuar o estudo de Araújo (2010), o qual elaborou um modelo diagnóstico acerca da identificação do nível de adesão das práticas de governança corporativa, ele sugeriu que este instrumento fosse disseminado em um maior número de organizações, sobretudo nas empresas familiares, pois o autor expõe que há no Brasil mais de 3,5 milhões de empresas familiares, em geral de médio e pequeno porte. Porém

o ciclo de vida destas é de apenas nove anos, e apenas 30% chegam à segunda geração e 9% à terceira. Segundo Gueiros (1998), no Brasil as empresas familiares são responsáveis por 60% dos empregos diretos e por 48% da produção nacional, por estimativas.

Tomando-se como base o fato da possibilidade de agregar valor às indústrias do ramo salineiro, diminuir os riscos do planejamento e evitar conflitos. Adicionado à representatividade desse setor para a economia local, pois segundo Silva (2001), o parque salineiro do estado do Rio Grande do Norte é responsável por 95% da produção brasileira de sal marinho, sendo comercializado com vários estados brasileiros e exportado. É que se define o seguinte problema para o desenvolvimento da pesquisa: qual o nível de adesão das práticas de governança corporativa nas indústrias salineiras?

Sendo assim, o objetivo geral da pesquisa concentra-se em verificar o nível de adesão das práticas de governança corporativa nas indústrias salineiras. Buscando o alcance do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar a participação das dimensões estratégias, estruturas, processos e gestão, sustentabilidade e perenidade nas indústrias salineiras, verificar o nível de adesão das práticas de governança de acordo com porte das indústrias salineiras e ordenar as dimensões por maior proximidade do percentual estabelecido pelo modelo diagnóstico.

A realização do estudo justifica-se pela potencialidade que a governança corporativa possui em proporcionar ganhos para a gestão das empresas com a adoção de suas práticas, como criação de valor de mercado e diminuição de custos e minimização de conflitos. Desta maneira Andrade e Rossetti (2012), Álvares, Giacometti e Gusso (2008) expõem que as organizações que possuem maior adoção das boas práticas de governança normalmente são mais valorizadas e possuem desempenhos superiores. O mesmo irá contribuir para ampliar o arcabouço teórico no assunto.

Metodologicamente, quanto aos fins a pesquisa é descritiva. Em relação aos procedimentos, é bibliográfica, de natureza quantitativa, sendo um estudo de múltiplos casos, tendo sido estudados nove casos. Todas as empresas são indústrias do ramo salineiro e familiares dessas, duas são empresas de pequeno porte, enquanto quatro são de médio porte. Além desta introdução, o presente trabalho é composto de mais quatro seções. A segunda seção trata do referencial teórico sobre a governança corporativa, demonstrando as possíveis vantagens da adoção de boas práticas pelas empresas familiares. A terceira seção apresenta os aspectos metodológicos. A quarta seção trata da análise e interpretação dos resultados. Por fim, a quinta seção apresenta as conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 Governança Corporativa

As empresas possuem objetivos estratégicos, e a Governança Corporativa (GC) é o instrumento que busca estabelecer práticas que devem ser observadas para o alcance destes. Os estudos realizados evidenciam que as empresas têm procurado diversas formas de se tornarem mais eficientes na utilização dos recursos que foram colocados à sua disposição, buscando fornecer retorno cada vez maior ao investimento dos seus acionistas buscando evitar conflitos de agência (VIANA, 2010).

Tentando amenizar esses conflitos de agência, Jensen e Meckling, (1976) expõem que eles são inevitáveis e ocorrem entre o principal e o agente, acionista e gestor, resultando da separação entre propriedade e gestão.

A GC tenta proteger o patrimônio daquele que não se encontra realizando as atividades operacionais da empresa, nem a gestão, mas colocou seus recursos financeiros à disposição dos executivos para que estes o administrem e façam evoluir, mitigando os

conflitos de agência que são formados pela separação entre propriedade e gestão da empresa (OLIVEIRA, 2008; DUARTE, 2011).

Desta maneira a definição de governança corporativa consiste em ser um sistema de leis, regras e outros fatores que controlam as operações de uma entidade, os mecanismos de GC recaem sobre dois grupos os internos às empresas e aqueles externos às mesmas; os internos são o conselho de administração, a gestão, os ativos, as dívidas, os agentes externo seriam os detentores de dívida e os acionistas (GILLAN, 2006; GREGORY, 2000).

Ela é realizada por meio de um conjunto de situações que envolvem todos os stakeholders da empresa, é nesse ambiente empresarial formado por ela que os objetivos estratégicos, táticos e operacionais são estudados, definidos, os meios para atingi-los são investigados, e são implantados os mecanismos de monitoramento e avaliação de desempenho (WINDSOR, 2009). No âmbito das empresas familiares a implantação da governança corporativa possui peculiaridades que devem ser conhecidas, adiante aprofundará os estudos nesse sentido.

2.1.1 Governança em empresas familiares

É necessário definir empresas familiares antes de iniciar a discussão sobre governança no contexto dessas empresas. Segundo Monteiro, Santo e Bonacina (2005), não existe somente uma definição para empresa familiar, assim alguns critérios são utilizados para auxiliar essa classificação, dentre eles estão à análise, se membros da família possuem um percentual da empresa, poder de voto, poder sobre decisões estratégicas e o envolvimento de mais de uma geração da família realizando os trabalhos.

Na visão de Grzybovski, Boscarin e Migott (2002), empresas familiares são aquelas em o processo sucessório está na segunda geração ou mais. Para Petry e Nascimento (2007), é necessário ser transmitido à propriedade e a gestão de uma geração para outra.

Desta maneira a governança em empresas familiares trata das normas e regras entre os diferentes interesses em torno de uma cultura organizacional formada ao longo de sua vida. A definição de normas e regras, escolhas entre interesses coletivos em menosprezo dos individuais emergindo sentimentos contraditórios, desta maneira a governança tenta preencher as lacunas existentes da racionalidade e a objetividade das normas nos sistemas família, empresa e sociedade e os distintos sentimentos podem surgir e serem ligados às conquistas e as renúncias, desta forma a governança aplicada em empresas familiares possui foco nos atos de conquistas e de renúncias (BORNHOLDT, 2005).

O modelo de Governança Corporativa de Empresas brasileira, utilizado nesta pesquisa, foi constituído com base na percepção de Álvares, Giacometti e Gusso (2008), o qual foi adaptado por Araújo (2010), conforme pode ser observado na Tabela 01.

Tabela 01. Estrutura Hierárquica do Modelo de Governança para pequenas e médias empresas familiares.

Dimensões	Categorias
1. Estratégias	1.1. Princípios e Valores
	1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia
2. Estruturas	2.1. Conselho de Administração
	2.2. Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente
3. Processos e Gestão	3.1. Código de Conduta
	3.2. Gestão tributária, trabalhista e previdenciária
	3.3. Eficácia dos Órgãos de Governança
	3.4. Direção executiva
	3.5. Gestão e desempenho
4. Sustentabilidade	4.1. Responsabilidade com os colaboradores
	4.2. Responsabilidade com a sociedade
	4.3. Responsabilidade com o meio-ambiente
5. Perenidade	5.1. Regras de sucessão
	5.2. Conselho de Família

Fonte: Araújo (2010 p. 49).

As cinco dimensões e suas respectivas categorias, propostas no modelo de diagnóstico, são interdependentes e absolutamente complementares, o autor adaptou o modelo visando aplicação em empresas familiares de pequeno e médio porte. De acordo com Araújo (2010) as dimensões e categorias devem ser compreendidas conforme descritas a seguir:

A primeira dimensão explicada por Araújo (2010), é a estratégia que envolve as necessidades da empresa em formular e divulgar os princípios e valores buscando alinhar todos os seus colaboradores em torno deles, esta incluso nessa dimensão o processo de formulação e avaliação da estratégia corporativa. Tratando de estratégia Aktouf (2002), expõe que houve transformações que provocaram todos os estudos setoriais, que antes era a partir do ambiente que a análise dava lugar a estratégias e a implantações de decisões. Atualmente a estratégia adotada pela empresa é quem irá determinar o ambiente onde ela insere-se, por isso é relevante considerar essa dimensão no estudo.

Dentre as categorias desta dimensão esta os princípios e valores verifica-se se há documento com os valores, missão, visão de futuro, avaliação dos princípios de governança, como transparência, equidade, prestação de contas, coerência entre princípios e valores a as práticas adotadas (ARAÚJO, 2010). Para Monteiro, Santo e Bonacina (2005), muitas empresas têm se preocupado em divulgar os seus valores e adotando o código de ética tentando padronizar as práticas na empresa.

Na categoria da formulação e avaliação da estratégia é discutido a prática de planejamento estratégico o envolvimento da empresa na formulação estratégica e a existência de modelos formais e praticas de avaliação de desempenho estratégico por meio de indicadores (ARAÚJO, 2010). Já para Bornholdt (2005), é com base nos elementos da cultura organizacional, familiar e os demais aspectos com os quais são interligados, que se pode identificar e desenvolver uma estratégia para definir as estruturas, as normas e as regras que integram o sistema familiar, o sistema societário e o sistema empresarial. Quanto aos valores em uma organização estes são as categorias de pensamentos e condutas dominantes e aceitas a respeito do que é importante para atingir os objetivos para funcionar harmoniosamente em grupo e alcançar o sucesso.

Quando se trata da dimensão estrutura é necessário considerar a necessidade de manter e organizar as estruturas de governança nas empresas. Araújo (2010) sugere a existência de duas categorias para essa dimensão que são conselho de administração e comitês, conselho fiscal e auditoria independente.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – (IBGC), (2009), expõe que o conselho de administração, além de ser o principal componente do sistema de governança, é órgão responsável pelo processo de tomada de decisão estratégico, pois recebe poderes dos sócios devendo em contrapartida prestar contas com os mesmos, dentre suas funções está o de ser o meio de ligação entre propriedade e gestão tentando orientar e supervisionar as relações de agência.

Diversas são suas responsabilidades destacando-se a discussão, aprovação e monitoramento de decisões que envolva a estratégia, estrutura de capital, perfil de risco, fusões e aquisições, escolha e avaliação de auditoria, processo sucessório dos conselheiros e executivos, práticas de governança, relacionamento com partes interessadas, sistema de controle interno, política de gestão de pessoas e código de conduta. (IBGC, 2009; ANDRADE; ROSSETTI, 2012).

Nas empresas familiares o conselho de administração concede maior confiança de estabilização de resultados e perspectivas de mudança, sendo sua obrigação gerar valor para empresa e para as famílias dos acionistas (BORNHOLDT, 2005).

A segunda categoria proposta por Araújo (2010) são comitês, conselho fiscal e auditoria independente, informa que a intenção é avaliar a estruturação desse órgão que faz parte da governança. O conselho fiscal é parte do sistema de governança podendo ser permanente ou não e seus objetivos são fiscalizar os atos administrativos e verificar os deveres legais e estatutários, opinar sobre relatório anual da administração, denunciar qualquer de seus membros visando o interesse da empresa, analisar as demonstrações contábeis e opinar sobre as mesmas. Já a auditoria independente possui como intenção verificar se as demonstrações financeiras refletem a realidade da instituição, deve ainda revisar e avaliar os controles internos concedendo recomendações, por fim pode ser realizada ainda auditoria de informações não financeiras desde que seja considerado relevante (IBGC, 2009).

A dimensão processos e gestão é o principal foco da pesquisa tendo em vista que um de seus objetivos é analisar a capacidade da governança corporativa de contribuir com a gestão empresarial, assim suas categorias foram divididas em código de conduta onde é avaliada a existência e adoção de um código para os membros da empresa que contribui para fortalecer a gestão (ARAÚJO, 2010). Para Bornholdt (2005), um código de conduta em empresas familiares precisa abordar e delinear vários pontos importantes e definir caminhos de condutas, fazendo com que o discurso e a prática fiquem sincronizados, sendo necessário ser conhecido e praticado por todos.

Quanto à gestão tributária, trabalhista e previdenciária Araújo (2010), explica que essa categoria tenta perceber como as instituições exercem a gestão desses três elementos de custos tentando analisar os impactos no resultado da empresa. O mesmo autor defende que no aspecto eficácia dos órgãos de governança é avaliado o conselho de administração, o conselho fiscal, os comitês temáticos e direção executiva.

A última categoria dessa dimensão está relacionada à gestão e desempenho tentando explicar os assuntos de gestão de negócios e avaliação permanente do desempenho. Para Martin (2002), em um grupo, as tomadas de decisões de investimentos nos departamentos ocorrem por meio de um percurso onde a avaliação de desempenho desses setores e de seus gestores é uma variável relevante.

Dentre outros quesitos observados verifica-se a divulgação do relatório anual de desempenho, existência de instrumentos formais da estrutura organizacional, definição das atribuições de cada órgão da estrutura de governança e os processos, o perfil desejado para os ocupantes da direção e líderes, as formas de remuneração, disseminação de normas, e existência de um modelo de mapeamento de riscos nas atividades da empresa (ARAÚJO, 2010).

Uma dimensão nas discussões atuais é a sustentabilidade que para Araújo (2010), trata das preocupações e das responsabilidades que a entidade possui com seus shareholders e stakeholders, devendo demonstrar sua preocupação com as práticas socialmente responsáveis. Corroborando o IBGC (2009), expõe que à dimensão sustentabilidade busca a viabilidade e longevidade da empresa sendo obrigação do conselho de administração assegurar que a diretoria admite os aspectos sociais, ambientais nas atividades da entidade. Para Fonseca e Bursztyn (2009), é preciso que a boa governança e os aspectos relacionados à sustentabilidade ocorram de forma isenta e imparcial, pois somente o discurso não garante que se alcance os resultados na prática.

Neste sentido esta dimensão possui como categoria a responsabilidade com os colaboradores onde são tratados os modelos de remuneração e planos de incentivo a funcionários. A adoção de uma política de incentivo salarial exige registros cuidadosos das atividades dos trabalhadores e habilidades da administração na tentativa de minimizar as dificuldades e os conflitos que surgem na implantação de um plano. Na implantação pode ocorrer imprevistos devendo ser acompanhado a execução do projeto prevenindo obstáculos e

realizar ajustes quando necessário, toda decisão deve ser anteriormente negociados com os empregados quando os fatos forem relevantes aos mesmos (SILVA, 1986). Concordando com o exposto o IBGC (2009), coloca que as regras a respeito das políticas de remuneração e benefícios os administradores devem ser divulgadas e devidamente explicadas.

Já a categoria responsabilidade com a sociedade Araújo (2010), diz que trata-se do relacionamento da empresa com a comunidade, as práticas socialmente responsáveis. Apesar de que na percepção de Layrargues (2000), analisando-se a conjuntura sistêmica com foco na relação entre a entidade e o meio ambiente, elementos econômicos, políticos e tecnológicos, seja, possível concluir que a princípio a preocupação das empresas com esse tema é prioritariamente por questões de sensibilização econômica e não propriamente ecológica como deveria ser.

Na última categoria da dessa dimensão é tratado à responsabilidade com o meio-ambiente refletindo a preocupação com este e os impactos ambientais ocasionados pelo exercício de sua atividade (ARAÚJO, 2010). Na visão de Nossa (2002), é crescente o número de empresas que investem em programas ambientais porque estão descobrindo que poluir significa desperdiçar, não ter eficiência e perder competitividade, logo elas estão implantando nas metas de produção e vendas processos que possibilite a diminuição dos impactos ambientais.

A última dimensão discute a perenidade sendo discutidas as preocupações da família com as regras de sucessão e com a manutenção do conselho de família, portanto a primeira categoria é quanto às regras de sucessão demonstrando como a família trata a sucessão, a formação exigida dos futuros líderes e as regras e transferência de poder entre as gerações (ARAÚJO, 2010). No período de sucessão, é comum haver conflitos de interesses entre os familiares e profissionais, sendo a principal dificuldade a falta de planejamento para a ocorrência da sucessão (SCHEFFER, 1995).

Por fim a categoria conselho de família questiona a existência e a estrutura desse conselho. Ressalta-se a necessidade da existência de um conselho de família com atribuições peculiares como cuidar do patrimônio, da educação, da saúde e da cultura.

Logo, os conselheiros terão que seguir algumas premissas básicas com a finalidade de atingir a esses pressupostos como; proteger o patrimônio, a rentabilidade das participações em outras entidades e a liquidez das famílias e de seus herdeiros; zelar pela imagem e pela reputação do nome da família e de seus estabelecimentos, prezar pelos valores éticos, sociais e morais; administrar e proteger o acordo de acionistas, dentre eles o processo sucessório, o conselho de administração e o desenvolvimento profissional de herdeiros; estimular, administrar e proteger o bom relacionamento da família; desenvolver os programas de cunho social, ambiental e de responsabilidade civil, lembrando que tais funções não são requeridas em lei, mas formalizadas e transparentes aos demais *stakeholders* (BORNHOLDT, 2005; IBGC, 2009).

Após compreender completamente o arcabouço teórico utilizado para o alcance dos objetivos é necessário analisar a metodologia com o intuito de entender os métodos utilizados para realizar o trabalho.

3 METODOLOGIA

A tipologia desta pesquisa para alcance dos objetivos propostos utilizou o método de abordagem quantitativa, realizada por meio de atividades de coleta e análise de dados, utilizando técnicas de análise descritiva, com a realização de médias e desvio padrão. Quanto aos meios, a pesquisa utilizou o estudo direcionado para as indústrias salineiras da cidade de Mossoró/RN. No tocante aos fins científicos, este estudo busca entender melhor o fenômeno do nível de adoção das práticas de governança corporativa, por meio de uma revisão de

literatura que funciona como embasamento para as demais etapas do trabalho e fortalece o caráter descritivo da pesquisa.

O instrumento da pesquisa foi caracterizado pelo modelo diagnóstico desenvolvido por Araújo (2010), para ser aplicado em empresas familiares de pequeno e médio porte, o mesmo é dividido em cinco dimensões como se pode observar na Tabela 02. O autor do instrumento procurou dar mais ênfase à dimensão Processos e Gestão, por ser o objeto central do escopo da pesquisa seguido das dimensões Estratégias e Estruturas, pois estas, juntas com a primeira, representam o alicerce principal para assegurar as dimensões Sustentabilidade e Perenidade.

Tabela 02- Sistema de pontuação e pesos das dimensões, categorias e afirmações do modelo.

Dimensões	Peso	Pontos	Afirmações	Peso das afirmações
1. Estratégias	20%	200	18	
1.1. Princípios e Valores	50%	100	12	8,33
1.2. Formulação e Avaliação da Estratégia	50%	100	6	16,67
2. Estruturas	20%	200	14	
2.1. Conselho de Administração	60%	120	8	15,00
2.2. Comitês e Conselho Fiscal e Auditoria Independente	40%	80	6	13,33
3. Processos e Gestão	30%	300	38	
3.1. Código de Conduta	20%	60	5	12,00
3.2. Gestão tributária, trabalhista e previdenciária	15%	45	5	9,00
3.3. Eficácia dos Órgãos de Governança	15%	45	6	7,50
3.4. Direção executiva	15%	45	3	15,00
3.5. Gestão e desempenho	35%	105	19	5,53
4. Sustentabilidade	15%	150	18	
4.1. Responsabilidade com os colaboradores	33,34%	50	8	6,25
4.2. Responsabilidade com a sociedade	33,33%	50	8	6,25
4.3. Responsabilidade com o meio-ambiente	33,33%	50	2	25,00
5. Perenidade	15%	150	9	
5.1. Regras de sucessão	60%	90	7	12,86
5.2. Conselho de Família	40%	60	2	30,00
TOTAL	100%	1.000	97	

Fonte: Araújo (2010 p. 86).

O universo desta pesquisa é composto por 11 empresas salineiras familiares cadastradas na Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Norte, sendo que 7 são caracterizadas como de pequeno porte e 4 empresas de médio porte, esta classificação quanto ao porte das indústrias estão de acordo com a classificação adotada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2014) a qual determina que uma empresa de pequeno porte contém de 20 a 99 empregados, o médio porte constitui de 100 a 499 empregados e de grande porte corresponde a mais de 500 empregados. Entretanto a amostra foi composta por nove indústrias salineiras (duas de pequeno porte e quatro de médio), uma vez que as demais não puderam ou não quiseram responder o instrumento da pesquisa.

Os sujeitos respondentes do instrumento de coleta de dados foram considerados com dois; gestor administrativo e sócio majoritário de cada empresa, uma vez que se realizou uma média em todas as indústrias para obter-se o resultado.

A análise de dados se deu através da interpretação dos dados obtidos pelo modelo diagnóstico definido por Araújo (2010) que estabelece as dimensões, com intuito de identificar o nível de adesão das práticas de governança corporativa. Às dimensões Estratégias e Estruturas, foi atribuído o peso de 20%. A dimensão de Processos e Gestão ficou com peso de 30%. As dimensões Sustentabilidade e Perenidade ficaram com 15% de peso cada, totalizando assim um montante de 100%. Após a aplicação dos pesos, obtém-se a média geral das cinco categorias, permitindo assim verificar qual o nível de adesão das práticas de governança corporativas adotadas pelas empresas objeto de estudo, uma vez que o nível poderá ser baixo, moderado, em consolidação e avançado conforme se observa na Tabela 03.

Tabela 03 – Nível de adesão às práticas de governança;

CATEGORIAS	FAIXAS DE PONTUAÇÃO	PERCENTUAL	NÍVEL DE ADESÃO ÀS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA
1	0 - 250	0,00 a 25,00%	BAIXO
2	251 - 500	25,01 a 50,00%	MODERADO
3	501 - 750	50,01 a 75,00%	EM CONSOLIDAÇÃO
4	751 - 1000	75,01 a 100,00%	AVANÇADO

Fonte: Araújo (2010).

As empresas são distribuídas por categorias, na 1 estarão as empresas cuja soma dos pontos é de 0 a 250 indicando baixo nível de adesão às práticas de governança ou as práticas ainda são incipientes. A categoria 2 encaixam-se aquelas com pontuação entre 251 a 500 pontos, indicando uma evolução considerada com adesão moderada às práticas de governança. A 3 categoria a pontuação é entre 501 e 750 pontos indica um bom nível de maturidade em relação à adesão das práticas, estando em consolidação. Na última categoria necessária pontuação entre 751 a 1000 pontos significa que o estado é avançado de adesão as práticas sendo necessário alguns ajustes (ARAÚJO, 2010).

O resultado de cada empresa foi gerado a partir da média aritmética da pontuação gerada através da percepção dos respondentes, sendo possível evidenciar de acordo com a pontuação o nível de adesão às práticas de governança nas organizações.

4 RESULTADO

Para o alcance dos objetivos desta pesquisa, foram analisadas nove empresas, sendo duas de pequeno porte (Empresa C e E) e seis de médio porte (Empresa A,B,D, F, G, H e I) a qual buscou verificar o nível de adesão das práticas de governança corporativa nas indústrias salineiras, por parte dos gestores administrativos e acionistas majoritários, contribuindo para uma maior conhecimento e aproveitamento por parte dos diversos usuários de informações.

Inicialmente foi realizada a caracterização dos sujeitos respondentes, onde identificou-se porte da empresa, numero de funcionários, o faturamento referente aos últimos doze meses e o tempo de atuação no mercado de trabalho, conforme pode ser observado na Tabela 04.

Tabela 04. Caracterização das empresas.

EMPRESA	PORTE	Nº DE FUNCIONÁRIOS	FATURAMENTO	TEMPO DE ATUAÇÃO
A	MÉDIO	182	1.284.088,01	31
B	MÉDIO	289	1.852.891,20	40
C	PEQUENO	27	1.052.417,35	11
D	MÉDIO	291	2.339.940,00	65
E	PEQUENO	46	1.755.058,60	14
F	MÉDIO	241	1.192.722,72	51
G	MEDIO	212	1.856.103,00	11
H	MEDIO	198	1.523.389,03	18
I	MEDIO	211	2.234.009,32	23

Fonte: Dados da pesquisa, (2014).

Em seguida realizou-se as médias e os desvios padrões pertencentes as dimensões estratégicas, estruturas, processo e gestão, sustentabilidade e perenidade, onde foi evidenciado qual das dimensões apresentou melhor resultado de acordo com a média obtida de acordo com a amostra (Tabela 05).

Tabela 05 – Médias e desvio padrão das dimensões.

DIMENSÕES	PONTOS POSSÍVEIS	MÉDIAS OBTIDAS	DESVIO PADRÃO
1. ESTRATÉGIAS	200	64,12	27,81
2. ESTRUTURAS	200	91,70	43,50
3. PROCESSOS E GESTÃO	300	177,49	84,83
4. SUSTENTABILIDADE	150	63,36	26,98
5. PERENIDADE	150	41,16	21,97
TOTAL	1.000	405,05	195,65

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A dimensão estratégia apresentou média de 64,12 e desvio padrão de 27,81, já a dimensão estruturas obteve média de 91,70 e desvio padrão de 43,50 apesar de ambas possuírem a mesma pontuação possível 200. A dimensão processos e gestão representa um valor de 177,49, a dimensão sustentabilidade apresenta média de 63,36 em média de atingimento e perenidade em contrapartida tem-se a variável perenidade com valor referente a 41,16.

Para o alcance da verificação do grau de adesão as práticas de governança realizou-se a multiplicação do somatório dos pontos obtidos nas respostas através do questionário pelos pesos discriminados na tabela 02, onde pode-se verificar o nível de adesão às práticas de governança corporativa nas nove empresas, objeto de estudo (Tabela 04).

DIMENSÕES	PONTOS OBTIDOS PELAS EMPRESAS								
	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D	EMPRESA E	EMPRESA F	EMPRESA G	EMPRESA H	EMPRESA I
1. ESTRATÉGIAS	89,56	37,51	12,49	60,41	47,90	77,06	75,00	85,47	91,66
1.1 Princípios e Valores	52,06	14,58	8,33	31,24	22,90	39,56	33,32	43,73	37,49
1.2 Formulação e avaliação de estratégias	37,5	25,01	4,16	29,17	25,00	37,50	41,68	41,68	54,18
2. ESTRUTURAS	72,5	156,65	41,25	59,15	38,32	82,50	172,90	104,99	97,08
2.1 Conselho de Administração	52,5	90,00	11,25	22,50	15,00	52,50	71,25	75,00	63,75
2.2 Comitês e Conselho Federal e Auditoria Independente	20	66,65	30,00	36,65	23,32	30,00	56,65	29,99	33,33
3. PROCESSOS E GESTÃO	147,62	162,14	152,66	180,10	169,30	207,12	141,04	214,98	222,41
3.1 Código de Conduta	30	6,00	0,00	3,00	6,00	18,00	30,00	24,00	18,00
3.2 Gestão e desempenho	15,75	36,00	24,75	18,00	27,00	31,50	22,50	33,75	31,50
3.3 Eficácia dos Órgãos de Governança	18,75	31,88	15,00	22,50	13,12	13,12	16,88	13,13	18,75
3.4 Direção Executiva	37,5	41,25	82,50	93,75	90,00	97,50	41,25	101,25	123,75
3.5 Gestão de desempenho	45,62	47,01	30,41	42,85	33,18	47,00	30,42	42,86	30,41
4. SUSTENTABILIDADE	65,63	60,94	49,98	120,30	71,87	45,31	57,81	48,44	50,00
4.1 Responsabilidade com os colaboradores	10,94	12,50	6,24	15,62	6,25	12,50	18,75	10,94	15,63
4.2 Responsabilidade com a sociedade	10,94	29,69	6,24	17,18	9,37	20,31	14,06	18,75	21,88
4.3 Responsabilidade com o meio-ambiente	43,75	18,75	37,50	87,50	56,25	12,50	25,00	18,75	12,50
5. PERENIDADE	9,64	68,05	63,22	55,00	31,07	48,22	16,00	40,72	38,58
5.1 Regras de sucessão	9,64	38,50	25,72	32,50	16,07	25,72	16,08	25,72	38,58
5.2 Conselho	0	30,00	37,50	22,50	15,00	22,50	0,00	15,00	0,00
TOTAL	384,95	485,29	319,60	474,96	358,46	377,71	462,75	494,60	499,73

Tabela 04 – Pontos obtidos pelas empresas.

Fonte: Dados da pesquisa, (2014).

Na dimensão estratégia a qual representa 20% da pontuação do modelo diagnóstico pode-se perceber que a empresa I, possui maior significância uma vez que representa 91,66 dividido em 37,49 com princípios e 54,18 formulação e avaliação de estratégia, em segundo lugar na categoria estratégia destaca-se a empresa A com percentual igual a 89,56, seguido pela empresa H com percentual 85,47 onde 43,73 são princípios e valores e 41,68 formulações de estratégias, em seguida tem-se a empresa F com valor de 77,06 pontos obtidos, a empresa G possui neste item valor referente a 75,00, seguido pela empresa E com somatório nesta dimensão de 47,90, em seguida empresa B com 37,51 e por fim tem-se a empresa C, que possui a menor pontuação obtida entre as demais correspondendo a 12,49 dos 319,60 pontos obtidos, sendo assim pode-se perceber que o processo de princípios e valores (8,33) e formulação e avaliação de estratégias (4,16) são bastante inferiores comparado as demais, dessa forma, pode-se afirmar que esses processos são quase inexistentes na organização.

No tocante a dimensão estruturas onde destacam-se as categorias Conselho de Administração e Comitês e Conselho fiscal e auditoria independente, a empresa que obteve maior destaque nesta categoria foi a empresa G com valor referente a 172,90 estando com um diferencial considerável entre as demais, a empresa B apresenta 156,65 seguido da empresa H com valor 104,99 em seguida têm-se a empresa I corresponde 97,08 a empresa F possui 82,50, seguida ela A com 72,50, pela D com valor de 59,15, e empresa C com 41,25 e por fim a empresa E com menor valor de 38,32. Estes valores representam que a categoria estrutura, está presente nas diversas organizações pesquisadas, demonstrando que apesar de algumas demonstrarem valores medianos tornam-se presentes e contribuem para os aspectos de governança corporativa.

A dimensão processos e gestões inclui as categorias código de conduta, gestão e desempenho, eficácia dos órgãos de governança, direção executiva e gestão de desempenho, a empresa I destaca-se com valor superior entre as demais de 222,41 após aplicação dos pesos do modelo diagnósticos, em seguida tem-se a empresa H valor de 214,98 na segunda posição, em terceiro encontra-se a empresa F com valor referente a 207,12 seguido pela empresa D com 180,10 após tem-se a empresa E com 169,30, empresa B 162,14, empresa C com 152,66, empresa A com 147,62 e a última empresa com menor soma, destaca-se por ser a empresa G com 141,04. Na empresa C, pode-se observar não obteve nenhum resultado no que diz respeito a código de conduta, o que indica que a empresa não contém esta ferramenta nos processos gestões da organização.

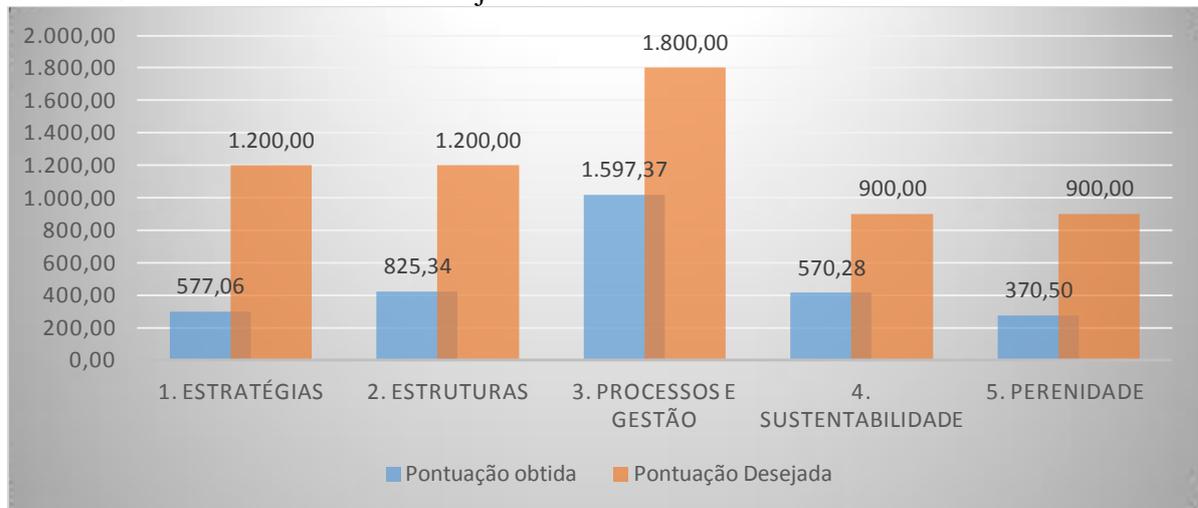
Na quarta dimensão destaca-se os fatores de sustentabilidade destacam-se as categorias responsabilidade com os colaboradores, com a sociedade e com o meio ambiente, nesta perspectiva destacam-se as empresas D, a qual possui enorme disparidade entre as demais, com valor referente a 120,30 seguido pela empresa E que corresponde a 71,87, seguido pela empresa A, com valor de 65,60 em seguida tem-se a empresa B que possui 60,84 da pontuação obtida, a empresa G possui valor de 57,81, a I com 50,00 a empresa C com 49,98, seguida da H com 48,44 e por fim a empresa A com 45,31.

Na quinta e última dimensão tem-se a perenidade, a qual destacam-se as categorias regras de sucessão e conselho, nesta pesquisa a empresa que melhor apresentou resultados nesta dimensão foi a empresa B, que possui valor fixado em 68,50, seguido da empresa C com 63,22, empresa D com 55,00, empresa F, 48,22, empresa H com 40,72, seguida pela I com 38,58, E com 31,07, a empresa G obteve 16,00 e empresa A com valor de 9,64. Nesta dimensão destaca-se a empresa A, o qual evidenciou não possuir conselho, uma vez que apresentou 0 nas afirmativas do instrumento.

Em seguida foram observados os valores obtidos por cada dimensão presente nesta pesquisa, realizando um comparativo entre o somatório das dimensões obtidas pelas nove empresas salineiras, e o valor desejado pelo autor do modelo diagnóstico utilizado como

instrumento para atender aos objetivos a qual a pesquisa pretende atingir, conforme pode ser observado no gráfico 01.

Gráfico 01 – Valores obtidos X desejados das Dimensões

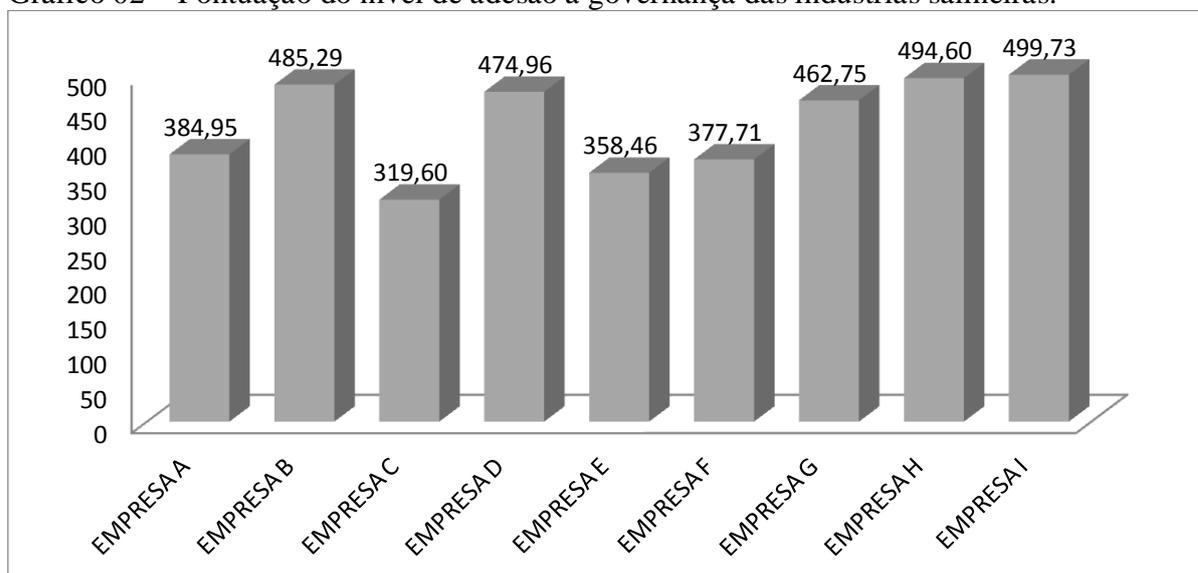


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

No tocante ao somatório das dimensões pode-se perceber que a mais se próxima da pontuação estabelecida por Araújo (2010), foi à dimensão processos e gestão atingindo 88,74% do esperado. Em seguida, apresenta-se a dimensão estruturas que atingiu 68,78% do desejável. A terceira dimensão, sustentabilidade, conseguiu atingir 63,36% do esperado. Já a dimensão sustentabilidade encontra-se na quarta a qual obteve percentual de 48,08% do estabelecido, por fim com menor percentual de alcance do esperado está a dimensão perenidade com apenas 41,16 %.

Buscando atingir o objetivo geral da presente pesquisa, verificou-se após a aplicação dos pesos o nível de adesão às práticas de governança corporativa, identificado de acordo com o a tabela adotada pela presente pesquisa para verificar a adesão às práticas de governança, a tabela é composta por quatro categorias, a qual apresentam os níveis: baixo, moderado, consolidado e avançado gráfico 02.

Gráfico 02 – Pontuação do nível de adesão á governança das indústrias salineiras.

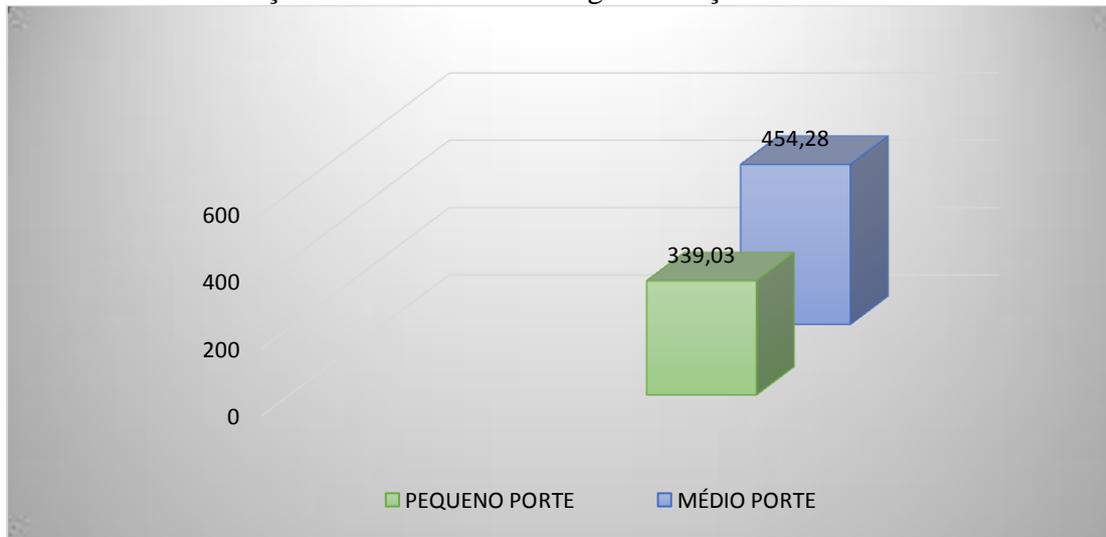


Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Como se pode perceber as nove empresas do setor salineiro, possuem o nível de adesão às práticas de governança moderado, uma vez que pertencem a faixa de pontuação entre 250 e 500, esse resultado coincide com a pesquisa de Araújo (2010), a qual identificou o mesmo nível de governança em três empresas, uma indústria de lingerie, uma prestadora de serviços e uma de comércio. Realizando um ranking das empresas com maior adesão às práticas, pode-se destacar a empresa I entre as indústrias salineiras seguidas pelas empresas H, B, D, G, A, F, E e C respectivamente.

Em seguida, realizou-se a média dos valores totais das empresas para identificar o nível de adesão das práticas de governança, através do porte das organizações (Gráfico 03).

Gráfico 03 – Pontuação do nível de adesão á governança das indústrias salineiras.



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Assim as empresas de pequeno porte apresentam uma média de 339,03 e as de médio porte consistem em 454,28 apesar dos valores apresentarem disparidades possuem o mesmo nível de adoção, pois estão inseridos na segunda categoria, que correspondem valores de 251 a 500 apresentando um nível de adesão moderado em ambos os portes das indústrias familiares do setor salineiro. Após a análise e discussão dos resultados é necessário avaliar o trabalho e concluí-lo, assim a seguir apresentam-se as considerações finais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tal pesquisa teve como tema a governança corporativa aplicada nas empresas familiares, como diferencial competitivo na gestão das organizações e tentativa de melhoria do desempenho. Teve como objetivo geral da pesquisa verificar o nível de adesão das práticas de governança corporativa nas indústrias salineiras, onde se pode constatar que as indústrias salineiras possuem o nível de adesão às práticas de governança moderado, uma vez que pertencem a faixa de pontuação entre 250 e 500, esse resultado coincide com a pesquisa de Araújo (2010), a qual identificou o mesmo nível de governança em três empresas, uma indústria de lingerie, uma prestadora de serviços e uma de comércio. Realizando um ranking das empresas com maior adesão às práticas, pode-se destacar a empresa I entre as indústrias salineiras seguidas pelas empresas H, B, D, G, A, F, E e C respectivamente.

Quanto ao primeiro objetivo específico, que se refere a identificar a participação das dimensões estratégias, estruturas, processos e gestão, sustentabilidade e perenidade nas

indústrias salineiras, percebeu-se que a dimensão estratégia possui participação de 577,06, a dimensão estruturas obteve 825,34, em seguida processos e gestão 1.597,37, sustentabilidade com 570,28 e por fim a perenidade com valor de 370,50 em participação nas indústrias salineiras participantes desta pesquisa.

No tocante ao segundo objetivo específico, pode-se afirmar que o mesmo foi atingido um vez que buscou verificar o nível de adesão das práticas de governança de acordo com porte das indústrias salineiras, onde se constatou que as empresas de pequeno porte apresentam uma média de 339,03 e as de médio porte consistem em 454,28 apesar dos valores apresentarem disparidades possuem o mesmo nível de adoção, pois estão inseridos na segunda categoria, que correspondem valores de 251 a 500 apresentando um nível de adesão moderado em ambos os portes das indústrias familiares do setor salineiro. Após a análise e discussão dos resultados é necessário avaliar o trabalho e concluí-lo, assim a seguir apresentam-se as considerações finais.

Por fim, o último objetivo específico que pretendia ordenar as dimensões por maior proximidade do percentual estabelecido pelo modelo diagnóstico, também foi evidenciado pois no tocante ao somatório das dimensões pode-se perceber que a mais próxima da pontuação estabelecida por Araújo (2010), foi a dimensão processos e gestão atingindo 88,74% do esperado. Em seguida, apresenta-se a dimensão estruturas que atingiu 68,78% do desejável. A terceira dimensão, sustentabilidade, conseguiu atingir 63,36% do esperado. Já a dimensão sustentabilidade encontra-se na quarta a qual obteve percentual de 48,08% do estabelecido, por fim com menor percentual de alcance do esperado está a dimensão perenidade com apenas 41,16 %.

Nesta perspectiva, pode-se verificar que a pesquisa atingiu os objetivos propostos, uma vez que identificou o nível de adesão das práticas de governança corporativa nas indústrias salineiras, destaque positivo para a empresa I que obteve maior pontuação demonstrando seu esforço em alinhar-se as práticas de governança ressaltando a categoria processos e gestão que obteve maior número de pontos, de modo geral verifica-se todas as organizações possuem um nível moderado de adesão as práticas.

Constatou-se que há dificuldade das empresas familiares objeto da pesquisa adotarem às práticas de governança corporativa, podendo ser explicado por desconhecimento das vantagens que podem ser adquiridas com a implantação das práticas, elevados custos de implantação e manutenção dos mecanismos. O trabalho limita-se por sua aplicação ter sido realizado em somente um setor econômico, em apenas empresas familiares de pequeno e médio porte, fato pelo qual não se podem generalizar os seus resultados. Sugere-se a realização de estudos envolvendo outros setores econômicos e utilização da estatística multivariada relacionando o número de empregados, o tempo de atuação e faturamento com o nível de adoção às práticas de governança.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 42 n. 3 p. 43-53, Jul/Set. 2002.

ÁLVARES, Elismar, GIACOMETTI Celso, GUSSO Eduardo. Governança corporativa: um modelo brasileiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ANDRADE, Adriana. ROSSETTI, José P. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 6ª Ed. 2012.

ARAÚJO, Carlos Eduardo Bandeira. Modelo-diagnóstico de práticas de governança para pequenas e médias empresas familiares. Universidade Federal do Ceará, Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade. Programa de Pós Graduação em Administração e Controladoria. Fortaleza, CE. 2010.

ARAÚJO, Carlos Eduardo Bandeira. CABRAL, Augusto César de Aquino. SANTOS, Sandra Maria dos. PESSOA, Maria Naiula Monteiro. ROLDAN, Vivianne Pereira Salas. Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de governança corporativa: proposição e teste de um instrumento-diagnóstico. Revista Alcance – Eletrônica, v. 20 n. 01 p. 117-138 Jan./Mar. 2013.

BORNHOLDT, Werner. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DUARTE, Soraia de Oliveira. Governança corporativa, mercado de capitais e desenvolvimento econômico: estudo de casos dos fundos de pensão e previdência do Brasil, Chile e México. São Paulo, Dissertação – Universidade de São Paulo (USP), 2011.

FONSECA, Igor Ferraz da. BURSZTYN, Marcel. A banalização da sustentabilidade: reflexões sobre governança ambiental em escala local. Sociedade e Estado, Brasília, v. 24, n. 1, p. 17-46, jan./abr. 2009.

GILLAN, Stuart L. Recent Developments in Corporate Governance: An Overview. Journal of Corporate Finance. v. 12, p. 381-402. 2006.

GUEIROS, M. M. B. Sucessão familiar: o caso de uma empresa transportadora na região metropolitana do Recife – uma visão dos dirigentes. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco. 1998.

GREGORY, Holly J. International comparison of corporate governance guidelines and codes of best practice developing and emerging markets. Weil, Gotshal & Manges LLP. New York, NY, 2000.

GRZYBOVSKI, Denize. BOSCARIN, R. MIGOTT, Ana Maria Bellani. Estilo Feminino de Gestão em Empresas Familiares Gaúchas. RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 2, Maio/Ago. p. 185-207. 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4. ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, São Paulo, SP: IBGC, p. 73, 2009.

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. p. 305- 360, out.1976.

MARTIN, Nilton Cano. Da Contabilidade à controladoria: A Evolução Necessária. Revista Contabilidade & Finanças – USP, São Paulo, n. 28, p. 7-28, jan./abr. 2002.

MONTEIRO, Janine Kieling. SANTO, Fabiana Cobas do Espírito. BONACINA, Franciela. Valores, Ética e Julgamento Moral: Um Estudo Exploratório em Empresas Familiares. Psicologia: Reflexão e Crítica, v.18 n. 2 p. 237-246, 2005.

NOSSA, Valcemiro. Disclosure ambiental: uma análise do conteúdo dos relatórios ambientais de empresas do setor de papel e celulose em nível internacional. São Paulo, FEA/USP, p. 246, 2002.

OLIVEIRA, Gabriel Henrique de. Consolidação do novo mercado: análise dos custos e benefícios das boas práticas de governança corporativa. São Carlos, Dissertação (Mestrado-Programa de Pós-Graduação e Área de Concentração em Engenharia de Produção) Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2008.

PAYRARGUES, Phillippe Pomier. Sistemas de gerenciamento ambiental, tecnologia limpa e consumidor verde: A delicada relação empresa-meio ambiente no ecocapitalismo. ERA-Revista de Administração de Empresas. Abr./Jun. São Paulo, v. 40, n.2. 2000.

PETRY, Luiz Inácio. NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. Revista Contabilidade & Finanças, USP, São Paulo, v. 20, n. 49, p. 109-125, Jan./Abr. 2009.

SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. Revista de Administração, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 80-90, jul./set. 1995.

SILVA, Ivan José de Mecenias. Anatomia da produtividade. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v. 26, n. 3, p. 47-52, jul./set. 1986.

SILVA, Wesley Mendes-da-Silva. MORAES, Walter Fernandes Araújo de. Estrutura de Governança performance e turnover de executivos: um estudo com indústrias brasileiras. Alcance – UNIVALI – Vol. 11 n.1 p. 31-47 Jan./Abr.2004.

SILVA, Sergio Luiz Pedrosa. Uma análise da Competitividade da Indústria Salineira através da Estratégia de Michael Porter, (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.

VIANA, Evandro. A Governança corporativa no setor público municipal – um estudo sobre a eficácia da implementação dos princípios de governança nos resultados fiscais. Ribeirão Preto. Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo. 2010.

WINDSOR, D. Tightening corporate governance. Journal of International Management, [s.l.], v. 15, n. 3, p. 306-316, 2009.