



Governança Corporativa em Empresas Familiares

Alef Eduardo Marino

UFSC

E-mail: marinoalef@gmail.com

Valmir Emil Hoffmann

UFSC

E-mail: emil.hoffmann67@gmail.com

Resumo

Levando em consideração as mudanças ocorridas no mundo por conta do advento da globalização e consequentemente aumento da industrialização, se faz necessário que os conceitos de governança corporativa sejam bem difundidos, a fim de que seja promovido um desenvolvimento social do país. Tendo em vista isso, o presente estudo analisará as transformações ocorridas, diante do paradoxo da governança e do desenvolvimento sustentável pelas empresas familiares, que contribuem de forma exponencial para o crescimento de diversos fatores, contudo há alguns percalços neste caminho. A metodologia do estudo se baseará em revisões bibliográficas de caráter qualitativo, buscando referenciais teóricos de autores conceituados da área, por meio de artigos, livros e revista. O estudo permitiu que fosse avaliado o potencial da prática da governança corporativa em empresas familiares, revelando um aprimoramento das estruturas de gestão e governança, demonstrando a valorização destes princípios, combinado com o desenvolvimento do negócio, gestão e transparência. Evidencia-se que esta é uma constante que exige mais estudos, em âmbito mundial, de forma que os processos e a gestão como um todo na governança relacionada às empresas familiares, possam ser aprimoradas, com foco no desenvolvimento social.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Empresas familiares; Desenvolvimento Social; Gestão.

Linha Temática: Governança Corporativa



1 Introdução

Diante das várias mudanças ocorridas no mundo corporativo, muitas delas por conta do advento da globalização, os processos e a gestão, principalmente relacionados a governança corporativa, tendem a se moldar seguindo esses preceitos, e consequentemente evolui junto a estes.

Observa-se que há uma crescente em relação a sucessão de empresas familiares, nas quais percebe-se que há a intenção de continuidade por parte das futuras gerações, sendo que a questão de uma governança corporativa efetuada de forma correta, servirá como uma aliada em relação ao monitoramento e uma boa resolução do processo sucessório.

Porém, a questão da sucessão esbarra por muitas vezes na falta de conhecimento por parte de seus gestores, que de uma forma geral, afetam a relação eficaz para resolução de problemas e sucesso. Em sua grande maioria, a tomada de decisão e toda a edificação de processos, esbarra em conceitos familiares, sendo que incluem a participação e gestão do negócio.

As empresas familiares tendem a trazer para o âmbito empresarial, uma parcela dos problemas vivenciados na vida pessoal, que interferem ao serem passadas de geração para geração. Em muitos casos, os processos ficam estagnados durante este processo, de passar a gestão para a próxima geração, observando-se que poucas empresas dentro deste nicho conseguem sobreviver até a segunda geração.

Dentre os motivos observados para o insucesso, pode-se citar a imaturidade das gerações para o negócio, mudanças tecnológicas, capacidade de discernimento financeiro, ou também a falta de aptidão para dar seguimento nos negócios.

Neste sentido, uma das formas de realizar a gestão de uma empresa familiar, é utilizar os conceitos de governança corporativa, sendo este um sistema de regras e créditos, que fazem com que haja um equilíbrio harmonioso entre a família, financeiro, gestão e a sociedade como um todo. Quando existe a possibilidade de implantação de regras aliadas aos processos de transparência e boas práticas, os membros da empresa, principalmente se tratando de empresas familiares, criam laços, interesses e ações a longo prazo, fazendo com que o alcance aos objetivos e metas seja alcançado mais facilmente.

Evidencia-se que as empresas familiares, possuem uma característica peculiar em relação as demais, pois envolvem as relações afetivas dentro do segmento de negócio, fazendo com que as boas práticas de gestão, bem como o conceito de governança sejam mais difíceis para aplicação dada a questão dos laços afetivos, bem como manter isto ao longo prazo.

Desta forma, o presente estudo tem por objetivo apresentar de que forma a governança corporativa se apresenta no ambiente onde estão inseridas as empresas familiares, analisando as dificuldades e facilidades para implantação da governança corporativa no âmbito familiar e entre os membros, apontando em quais pontos esta é falha nas mais diferentes visões.

Pretende-se a partir da referida pesquisa, trazer para conhecimento tanto da sociedade, quanto para a comunidade, conceitos em relação governança corporativa e desenvolvimento sustentável, interligados às empresas familiares, observando-se as diferenças por conta da relação dos laços afetivos. Verifica-se que esta é uma tendência que tende a crescer, pois observa-se que as empresas que são passadas de geração em geração entre os seus descendentes é algo que tende a aumentar exponencialmente, e junto a ela o insucesso, devido a má gestão e falta de governança dos seus sucessos, que faz com os mais diversos segmentos não consigam dar continuidade a sua



evolução.

Cabe ressaltar que os conceitos de responsabilidade social corporativa e desenvolvimento não possuem um único sentido e significado no meio acadêmico, o que faz com certas confusões sejam geradas por conta de diferentes terminologias.

2 Metodologia

A metodologia adotada nesta pesquisa, trata-se de uma revisão de literatura com base em livros, artigos científicos e revistas pertinentes à área escolhida para o trabalho, por meio de pesquisas e leituras, cuja finalidade será trazer padrões distintos que possam servir como exemplo e serem trabalhados na sociedade. Para isso serão utilizados artigos e revistas, a fim de que se traga assuntos mais atuais e novas abordagens, contudo serão utilizados livros também, para trazer um conceito histórico ao tema abordado. O estudo terá caráter qualitativo, uma vez que se trata de uma revisão bibliográfica, sendo necessário o cruzamento de todas as pesquisas que forem realizadas acerca do assunto. Abaixo segue a tabela com autores, publicações, ano e revista/artigo.

Tabela 1: Artigos analisados

Autores	Título	Ano	Revista/ Editora
ADIZES, I.	How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and treatment of Management Problems	1979	Irvington Publishing
ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P.	Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências	2009	Atlas
BORNHOLDT, Werner.	Governança na empresa Familiar: implementação e prática.	2005	Bookman
BIALOSKORSKI NETO, S.	Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo	2004	Revista de Economía Pública Social y cooperativa
COMISSÃO BRUNDTLAND	Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento	1991	Getúlio Vargas
CUNHA, R. A. N.	A universidade na formação de empreendedores: a percepção prática dos alunos de graduação	2004	Anais
DESROCHERS, Martin & FIRCHER, Klaus P.	Corporate Governance and Depository Institutions Failure: The Case of an Emerging Market Economy.	2002	Social Science Research Network
DIETRICH, M.	Accounting for the economics of the firm	2001	Management Accounting Research
FILION, L. J.	Empirical Systems Modeling Methodology (ESM): Applications to Entrepreneurial Actors.	1999	Advances in Qualitative Organization Research
GALVÃO et al.	Mercado Financeiro: uma abordagem prática dos principais produtos.	2005	Campus
HART, S. L. e MILSTEN, M. B.	Creating Sustainable Value	2003	Academy of Management Executive
JAMALI, D.	Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective	2006	Business Process Management Journal
IBGC	Código das melhores práticas de governança corporativa	2009	IBGC
LA VIERE, C.	Educação empreendedora?	2020	Elsevier.
LINNANEN, L.; PANAPANAN, V.	Roadmapping CSR in finish companies.	2002	Berrett-Koehler Publishers.
LOPES, G. S., JR., & SOUZA, E. C. L.	Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas	2005	Revista Eletrônica de Administração
MAJID, I. A. e KOE, W. L.	Sustainable Entrepreneurship: a revised model based on triple bottom line (TBL)	2012	International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences
MARTENS, C. D. P et al.	Orientação empreendedora: revisitando conceitos e aproximando com a internacionalização das organizações	2010	Revista da Micro e Pequena Empresa
MILLER, D.	The correlates of entrepreneurship in three types of firms	1983	Management Science
MUNCK, Luciano; SOUZA, Rafael Borim de	Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável	2009	Revista Brasileira de Estratégia
REYNOLDS, P. D.; HAY, M.; CAMP, S. M.	Global Entrepreneurship Monitor	1999	Babson College
SARKAR, S.	Empreendedorismo e inovação	2010	California Management Review
SANTOS, Maria Helena de Castro	Governabilidade, Governança e Democracia: Criação da Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós-Constituinte	1997	Revista de Ciências Sociais
SROUR, Robert Henry	Poder, cultura e ética nas organizações	1998	Campus
SCHUMPETER, J. A.	Capitalism, socialism, and democracy	1950	Harper & Row
SKLAIR, L.	Globalization, capitalism and its alternatives		Oxford University
VAN MARREWIK, M.	Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion	2003	Journal of Business Ethics
WILLIAMSON, Oliver E	The Economic Institutions of Capitalism	1987	The Free Press
WIKLUND, J. e SHEPHERD, D	Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach	2005	Journal of Business Venturing
WIKLUND, J	Entrepreneurial Orientation as Predictor of Performance and Entrepreneurial Behaviour in Small Firms - Longitudinal Evidence	1998	Frontiers of Entrepreneurship Research.

Fonte: Elaborado pelos autores

3 Governança corporativa

Segundo o Banco Mundial, em seu documento *Governance and Development*, de 1992, a



definição geral de governança é “o exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo”. Precisando melhor, “é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento”, implicando ainda “a capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções”.

Santos (1997) afirma que uma “boa” governança é um requisito fundamental para um desenvolvimento sustentado, que incorpora ao crescimento econômico equidade social e também direitos humanos. Melo (apud Santos, 1997, p.341), traz que governança se refere à “ao *modus operandi* das políticas governamentais – que inclui, dentre outras, questões ligadas ao formato político institucional do processo decisório, à definição do mix apropriado de financiamento de políticas e ao alcance geral dos programas”.

Dietrich (2001) argumenta que a sistematização de conhecimentos sobre os direitos de controle em uma organização exige uma análise sobre a estrutura de tal organização, dependendo de sua governança e divisão de direitos de decisão, bem como sobre seu processo, dependendo do fluxo de informações e, por conseguinte, sobre as características do sistema gerencial. Assim, ambas as dimensões podem classificar tais processos. Abaixo, segue uma tabela com os princípios da governança corporativa.

Tabela 1: Princípios da Governança corporativa

Princípios	Descrição
Equidade (<i>fairness</i>)	Refere-se ao tratamento igualitário e justo de todos os sócios (cooperados) e demais <i>stakeholders</i> , não sendo aceitas atitudes ou políticas discriminatórias.
Prestação de contas (<i>accountability</i>)	Os agentes da governança devem prestar contas de sua atuação e se responsabilizar integralmente pelas consequências de seus atos e omissões.
Responsabilidade social organizacional	Dever de zelar pela sustentabilidade da cooperativa, visando à sua perenidade e à longevidade. As questões sociais e ambientais devem ser consideradas no âmbito dos negócios e das operações da cooperativa.
Transparência (<i>disclosure</i>)	Relacionado à disponibilização de informações compulsórias e voluntárias para as partes interessadas, principalmente aqueles relevantes para ações gerenciais e que conduzem a criação de valor da cooperativa. A adequada transparência resulta em confiança e legitimação.

Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009)

Bialoskorski Neto (2006), classifica as organizações de negócios, sob diferentes categorias: A primeira categoria inclui organizações tendo o lucro como seu objetivo econômico principal - fins lucrativos - com os sistemas de controle, de estrutura e de processo inteiramente focados nas atividades que geram o rendimento e com o controle baseado em números econômico-financeiros. A segunda categoria inclui organizações sem objetivos econômicos ou lucrativos, com objetivo de fornecer serviços sociais ou públicos - sem lucros. A terceira categoria, diretamente relacionada a este documento, caracteriza as organizações com um objetivo econômico, mas sem fins lucrativos. [...] o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade. (IBGC, 2009, p. 19)

Andrade e Rossetti (2009, p. 385) destacam:

As mudanças no cenário competitivo, como a maior estabilidade econômica, a globalização e a maior dificuldade de acesso a recursos a um custo competitivo, junto com as mudanças internas na estrutura de liderança, colocam o atual modelo de governança



corporativa no Brasil sob intensa pressão. Está ocorrendo uma mudança rumo a um modelo emergente. Mas há barreiras a esta transição e ainda é cedo para avaliar se ela será suficiente para as empresas competirem globalmente.

A discussão sobre a importância da fiscalização e controle na estrutura de governança passa por alguns conceitos teóricos importantes tratados na Teoria da Agência – problemas de agência e de comportamento dos agentes. Embora os comportamentos sejam únicos, não passíveis de quantificação, portanto incertos (WILLIAMSON, 1987), são operacionalizados por meio dos conceitos de risco moral, seleção adversa e efeito carona.

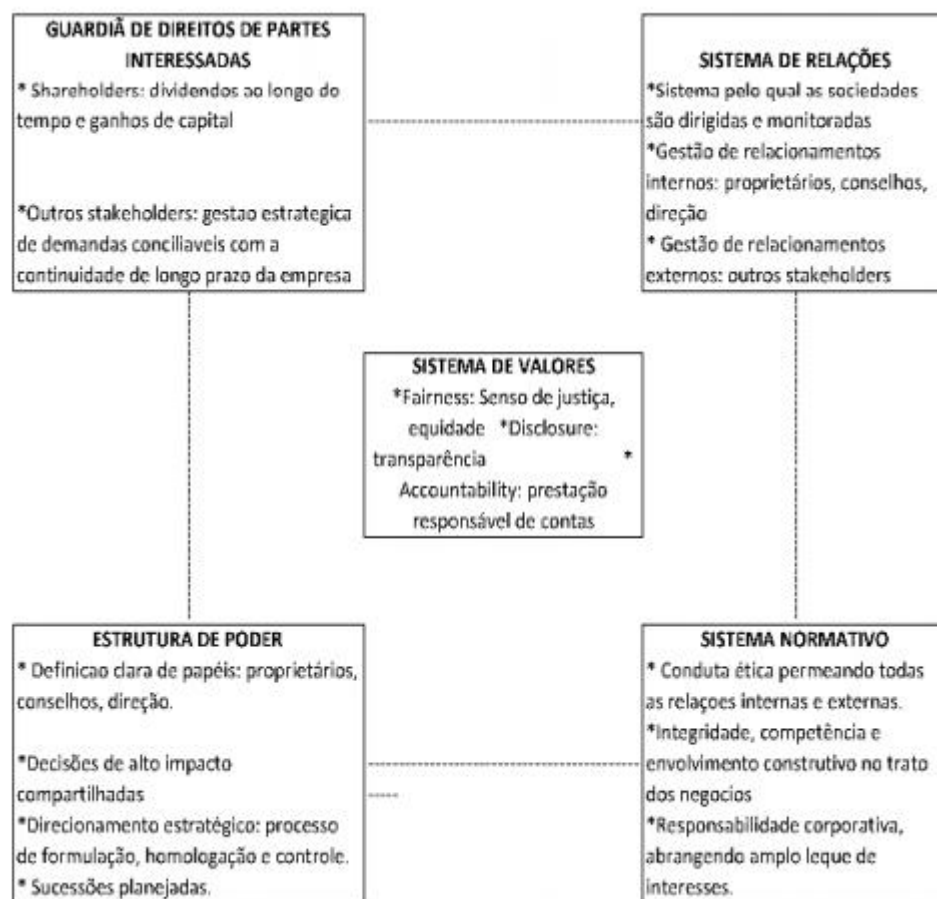
Apesar do aprofundamento nos debates sobre governança e da crescente pressão para a adoção das boas práticas de Governança Corporativa, o Brasil ainda se caracteriza pela alta concentração do controle acionário, pela baixa efetividade dos conselhos de administração e pela alta sobreposição entre propriedade e gestão. O que demonstra vasto campo para o incentivo ao conhecimento, ações e divulgação dos preceitos da Governança Corporativa. (IBGC, 2013, p. 1).

Segundo Desrochers e Fischer (2002), a principal causa de quebra de instituições financeiras decorre de problemas relacionados à governança. Eles identificam duas causas principais. A primeira causa seria de risco moral, definido por eles como o risco de exposição, por exemplo, risco de crédito, risco de taxa de juros, risco de liquidez, riscos assumidos e não contabilizados – off balance. A tomada de decisão pelos dirigentes, sobre o nível de exposição desses riscos, embora sejam próprios da atividade financeira, pode ser no interesse dos acionistas – aumentando a exposição aos riscos de maneira que prejudique os credores (depositantes, poupadores, credores etc.); ou assumindo uma posição mais conservadora, ou seja, com menor alavancagem, dando mais conforto para os credores e menos retorno para os acionistas. Nessa decisão há, portanto, um conflito de interesse entre os credores e acionistas.

Pode-se dizer que existem diferentes definições em relação a governança corporativa, citadas como guardião, sistema de relações, estrutura de poder e sistema normativo, sendo estas evidenciadas na figura abaixo.



Figura 1: Valores Fundamentais da governança corporativa



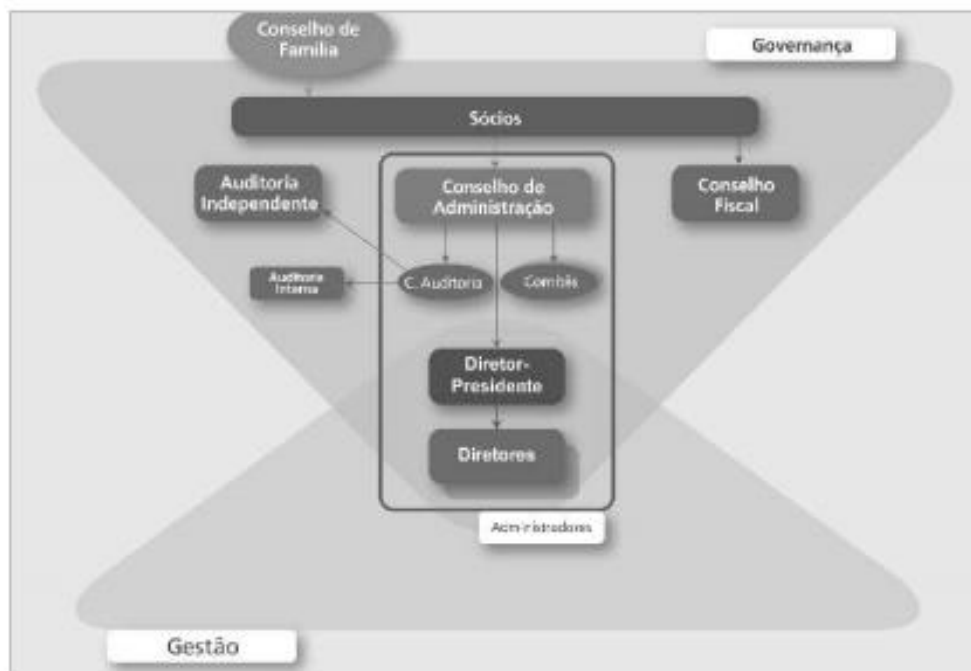
Fonte: ANDRADE e ROSSETI (2012, p. 142)

Segundo os mesmos autores, ainda pode-se dizer que uma das mais importantes dimensões da governança corporativa, são os valores, que promovem a sustentação fazendo com que haja um elo de ligação entre concepções, práticas e gestão.

Diante disso, surge o Código de melhores prática do IBGC, onde é aplicada a qualquer porte de empresa, utilizado para avaliação de práticas que devem ser adotadas, adaptando a estrutura que melhor atende a realidade da empresa, ou seja, desde grande às pequenas empresas utilizam este código como parâmetro para organização dos seus processos. Abaixo segue a separação em temáticas, feita pelo código, demonstrando o conceito de governança corporativa.



Figura 2: Governança Corporativa



Fonte: IBGC (2009, p. 16)

As boas práticas implantadas pela governança corporativa fizeram com que esta tivesse destaque no mercado, pois serviram como um atrativo a investidores, criando valor frente ao mercado competitivo. De acordo com Galvão *et al.* (2005), a governança aumenta o valor da sociedade, pois fornece maior acesso ao capital, melhora a gestão, diminui os custos, bem com insolvência da empresa. Andrade e Rosseti (2012) citam que a governança corporativa traz mais solidez ao negócio, fazendo com que haja interesse por parte dos mercados.

Neste sentido, para haver uma boa governança corporativa, Galvão *et al.* (2005) citam que devem ocorrer os processos de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

O primeiro diz respeito ao incentivo e desenvolvimento da comunicação, como chave para solidificação do processo de transparência, devendo este ser claro, rápido, franco, demonstrando confiança aos participantes deste.

O segundo, refere-se a uma tratativa justa e igualitária a todos, que vão desde os cargos de alta gestão, como os clientes, pois todos estão envolvidos neste processo, de forma que fazem parte de uma possível evolução e alcance de metas.

O terceiro, diz respeito a responsabilização e prestação de contas dos eleitos, devendo estes demonstrar de forma transparente os seus atos.

O quarto e último fator desta, diz muito sobre o conceito de responsabilidade, aliado ao desenvolvimento social que se pretende ter a longo prazo, sendo que os dirigentes devem zelar pela perpetuidade dos negócios, relacionado aos processos e à questão ambiental.

As questões sustentáveis, relacionadas as boas práticas de governança corporativa, vão de encontro com o pensamento “verde” das empresas, fazendo com que estas pensem de forma correta, tendo em vista o legado que deixarão para as outras gerações. Esta questão relacionada as maneiras sustentáveis, vai de encontro com o empreendedorismo verde e desenvolvimento



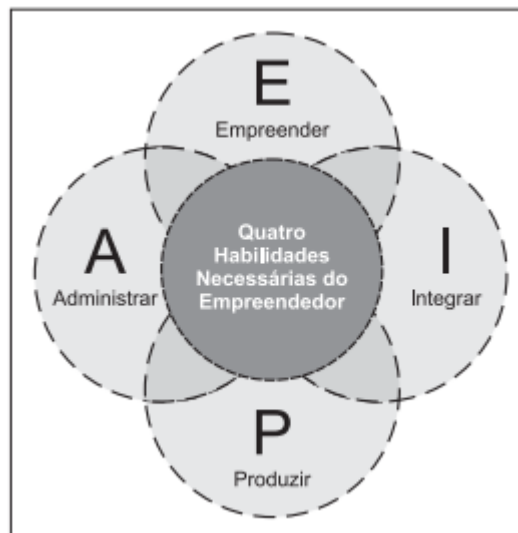
sustentável, fazendo com que neste quesito se possa agregar valor ao produto ou serviço, tendo em vista a conscientização de toda uma sociedade da real necessidade sobre o meio-ambiente, como uma forma de deixar um espaço agradável para sucessão do seu negócio, principalmente em relação a empresas familiares.

4 Empreendedorismo verde

Por conta do crescimento e potencial visto pelo empreendedorismo, muitos pesquisadores e empresas também, focaram seus esforços em estimular a inovação. Percebe-se dessa maneira que fatores psicológicos e sociológicos, além claro das competências específicas de cada área, são características influenciadas por fatores ambientais, econômicos e sociais.

ADIZES (1979), propôs quatro habilidades fundamentais para um empreendedor, demonstradas na figura 1.

Figura 1: Quatro habilidades necessárias para empreender.



Fonte: Adizes (1979).

Segundo CUNHA (2004), a palavra empreender, *imprehendere*, tem origem no latim medieval, antes do século XV e significa tentar "empresa laboriosa e difícil", ou ainda, "pôr em execução". FILION (1999) buscou a conceituação do termo ao longo da história das civilizações, apontando que, para cada século, o empreendedor é descrito de forma diferente.

Nesse sentido, o conceito de empreendedorismo de acordo com REYNOLDS (1999), é definido como:

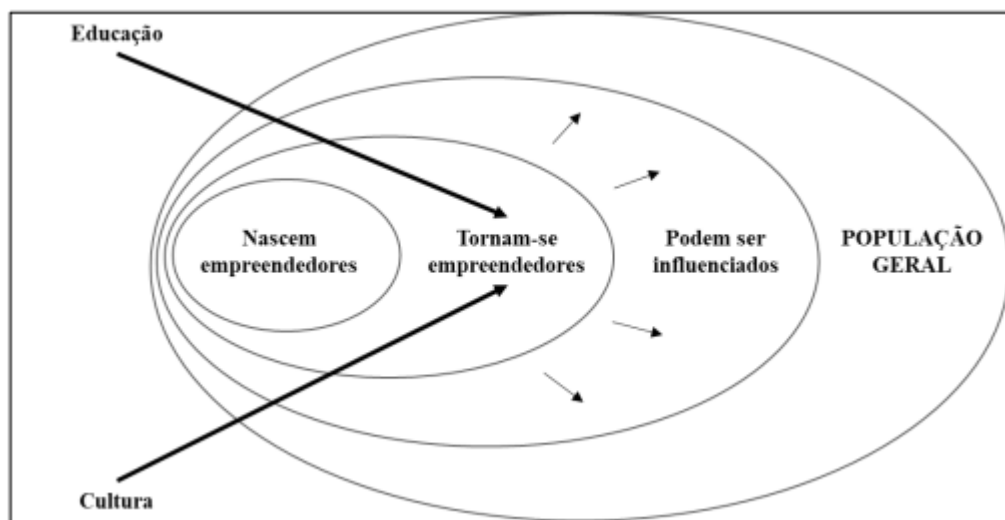
“... qualquer tentativa de criação e desenvolvimento de novos negócios ou criação de novas empresas, como o trabalho por conta própria, uma nova organização empresarial, ou a expansão de uma empresa já existente, por um indivíduo, uma equipe de pessoas, ou um negócio estabelecido” (REYNOLDS, 1999, p. 3).

Além das condições econômicas, políticas e sociais, deve-se citar que as questões de ordem individual, como maior ou menos prevalência de características empreendedoras, impactam sobre o potencial empreendedor. Segundo SARKAR (2010), os traços empreendedores são mais



prevalentes em alguns indivíduos, no entanto, o empreendedorismo poderá ser promovido através do apoio e da consolidação de uma cultura empreendedora. Na figura 2, pode-se evidenciar o círculo menor representado pelas pessoas inatas, e o círculo maior, pelas pessoas influenciadas pela educação e cultura, culminando em um interesse maior pelo empreender.

Figura 2: Distribuição de empreendedores na sociedade.



Fonte: SARKAR (2010, p.76).

O conceito de empreendedorismo, no século XII, era visto como alguém que incitava brigas. Já no século XVI, o empreendedor era visto como aquelas figuras impostas pelo militarismo. Contudo, no século XVII, o empreendedor era a pessoa que dirigia o negócio, que corria os riscos do mercado e eram inovadores e também focavam em oportunidades de se obter lucro.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE] (2006), o empreendedor pode ser definido como sendo o indivíduo que possui ou busca desenvolver uma atitude de inquietação, ousadia e proatividade na relação com o mundo, condicionada por características pessoais, pela cultura e pelo ambiente, o que favorece a interferência criativa e realizadora, no meio, em busca de ganhos econômicos e sociais.

A palavra empreendedor remete ao significado daquele indivíduo que move todos os seus sonhos para a construção do seu negócio. De certo modo, ser empreendedor, não necessita de um local físico, ou seja, montar uma empresa para empreender, pois as atitudes daquela pessoa o fazem empreendedor.

LAVIERE (2010), diz que nos cursos de Administração, no Brasil, existe uma tendência para a formação do egresso, tendo-se como referência preparar funcionários para carreiras em grandes empresas.

O termo empreendedorismo já é amplamente utilizado nos dias de hoje, inclusive no meio acadêmico. Revistas acadêmicas internacionais como *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Entrepreneurship and Regional Development*, *Journal of Developmental Entrepreneurship* e *Journal of International Entrepreneurship* se dedicam exclusivamente ao tema. No Brasil, apesar de não termos revistas específicas sobre o tema, ele é amplamente discutido naquelas que relatam temas envolvendo a administração e o desenvolvimento econômico, em livros e encontros de palestras.



LOPES E SOUZA (2005) objetivaram especificamente a construção de um instrumento de medição para o perfil empreendedor. Os autores partiram de quatro fatores identificados pela literatura: realização, planejamento e poder, acrescidas do fator inovação. Para se tornar um empreendedor, deve-se ser persistente, competitivo, e lutar para as realizações de suas ideias, confiar em si mesmo e aprender com os próprios erros. Além disso, ter um planejamento futuro, ser otimista acerca dos resultados, arriscar-se, informar-se e aprender sempre, pois o mundo está em constante mudança, sendo necessário estar sempre acompanhando para não ficar parado e de certa forma tornar-se obsoleto.

Desta forma, pode-se dizer que as pessoas devem conquistar e aprender essas funções empreendedores, para que na prática seja possível colocá-las na rotina de seu empreendimento, ou até mesmo em processos quando se tem um negócio já consolidado.

Para WIKLUND E SHEPHERD (2005), a orientação empreendedora contribui positivamente para a performance de pequenas empresas. Os autores afirmam que a orientação empreendedora pode prover a habilidade de descobrir novas oportunidades, facilitando a diferenciação e a criação de vantagem competitiva. O estudo com 413 pequenas empresas, permitiu que os autores concluíssem que uma orientação empreendedora pode ajudar a superar dificuldades decorrentes de ambientes pouco dinâmicos, onde novas oportunidades raramente aparecem, e de mesmo que os recursos financeiros sejam limitados. Segundo eles, pequenas empresas em ambiente sob tais condições podem ter uma performance superior se tiverem uma forte orientação empreendedora.

MILLER (1983) aponta para algo semelhante ao descrito acima, onde o empreendedorismo é integralmente relacionado a variáveis de ambiente, de estrutura, de estratégia e de personalidade do líder, e que este relacionamento varia sistematicamente e logicamente de um tipo de organização para outro. Segundo ele, em pequenas empresas, o empreendedorismo é predominantemente influenciado pelo líder, sua personalidade, sua força, e sua informação.

Complementando este pensamento, WIKLUND (1998) afirma que assim como o comportamento empreendedor em nível individual pode afetar a ação organizacional, em muitos casos os comportamentos empreendedores individual e organizacional podem ser muito semelhantes, como é o caso de pequenas empresas.

De uma maneira geral, a literatura sugere um “agir” mais autônomo para a orientação empreendedora, caracterizado pela voluntariedade em inovar e correr riscos, sendo mais agressivo perante os concorrentes e atento às necessidades do mercado. Isso pode fazer com a empresa tenha um melhor desempenho no mercado local, podendo abrir portas para um processo de internacionalização das organizações.

HART e MILSTEN (2003) reforçam que as empresas devem empreender esforços no sentido de desenvolver capacidades a fim de reorientar suas competências de modo a adotar tecnologias e habilidades mais sustentáveis, pois enfrentam um outro desafio, que consiste na interação e diálogo com os stakeholders, atentando para o desenvolvimento de soluções economicamente interessantes para os problemas sociais e ambientais do futuro.

Evidencia-se que a criação e inovação, interligadas ao conceito do empreendedorismo, podem e devem ser aplicadas no âmbito social e ambiental, não somente com fins exclusivamente financeiro, mas também pensando em uma produção mais sustentável, de forma que no futuro, as ações daquele momento não impactem negativamente no cotidiano das próximas gerações, pois estes serão os que terão que lidar com os problemas causados por não haver uma correta conscientização no presente momento.

Abaixo, segue uma tabela, adaptada de MARTENS (2010), demonstrando a relação de





características que um empreendedor deve ter segundo alguns estudiosos desta área.

Tabela 1: Dimensões da orientação empreendedora adotadas por diferentes estudos

Estudos	Dimensões	Inovatividade	Assumir riscos	Proatividade	Autonomia	Agressividade competitiva
Miller (1983)		X	X	X		
Covin e Slevin (1989, 1991) *		X	X	X		
Covin e Covin (1990) *		X	X	X		X
Guth e Ginsberg (1990)		X	X	X		
Zahra e Covin (1995)		X	X	X		
Lumpkin e Dess (1996)		X	X	X	X	X
Morris <i>et al.</i> (1994)		X	X	X		
Wiklund (1998, 1999)		X	X	X		
Messeghem (2003)		X	X	X		
Richard <i>et al.</i> (2004)		X	X	X		
Mello <i>et al.</i> (2004)		X	X	X		
Mello e Leão (2005) **		X	X	X	X	X
Wiklund e Shepherd (2005)		X	X	X		
Covin <i>et al.</i> (2006)		X	X	X		

Fonte: MARTENS (2010).

Desta maneira, observa-se que embora as cinco dimensões listadas acima, sejam centrais para entender o empreendedorismo, elas podem ocorrer em combinações diferentes, dependendo do tipo de atividade que a empresa atua, verificando o conceito de multidimensionalidade deste conceito.

Schumpeter (1950), ao introduzir sua Teoria de Destruição Criativa, dizia que o empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, que é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros

Contudo, verifica-se que as atividades empreendedoras, são extremamente interligadas às operações globais das organizações, fazendo com que a orientação empreendedora possa atuar em sua renovação, melhorando processos e trazendo à tona habilidades nas quais sejam possíveis assumir riscos e possibilitem a competição em meio ao mercado.

O empreendedorismo sustentável reúne diferentes interpretações, podendo ser compreendido como um guarda-chuva conceitual para o empreendedorismo ambiental, o empreendedorismo verde, o empreendedorismo social e outros. (MAJID e KOE, 2012).

5 Sustentabilidade corporativa

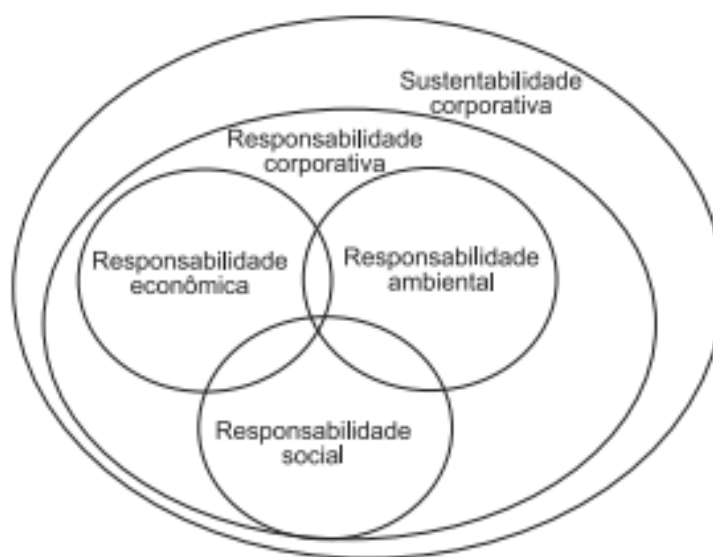
O desenvolvimento econômico do país está intimamente relacionado ao bem-estar da sociedade e à busca por empresas socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis, nas quais seja interessante realizar investimentos. Por isso, uma empresa socialmente responsável é aquela preocupada com o meio ambiente e a comunidade, onde a Responsabilidade Social é muito mais do que uma obrigação com a sociedade. É antes, uma forma de gestão que garante a integridade das operações, certifica a qualidade do produto e, acima de tudo, ratifica a responsabilidade por tudo o que faz.

O conceito de responsabilidade social empresarial e o da sustentabilidade embora muito



difundido e trabalhado nas empresas, não é claro e não tem uma definição única no meio acadêmico. Os aspectos que a sustentabilidade estratégica contribui partindo da necessidade de se trabalhar diversas questões, como as desigualdades sociais, um crescimento ativo ambiental, desta formar contribuir para dinamizar as economias regionais e locais, tendo como foco na estruturação de cadeias produtivas e visando uma cadeia de valor real. Promover novas ações voltadas para a viabilidade na atividade econômica, contribuiu para aumentar a produtividade e melhora na qualidade dos produtos, novos desenvolvimentos tecnológicos e novas técnicas de produção, expansão de novo mercado e maior integração de cadeia para o desenvolvimento considerando a sustentabilidade como foco, demonstrando como se não considerar apenas o aspecto econômico, e sim pensando nos aspectos sócios culturais e ambientais.

Figura 3: Sustentabilidade Corporativa



Fonte: Linnanen e Panapanaan (2002).

Van Marrewijk (2003) trata de cinco níveis de sustentabilidade corporativa:

- Conformidade: a sustentabilidade corporativa neste nível consiste em proporcionar o bem-estar da sociedade, dentro dos limites dos regulamentos das autoridades. A motivação pela sustentabilidade corporativa é percebida como uma obrigação, dever ou comportamento correto;
- Fins lucrativo: a sustentabilidade corporativa neste nível consiste na integração dos aspectos sociais, éticos e ecológicos dentro das operações de negócios e tomada de decisão, desde que seja rentável para o negócio da empresa;
- Cuidado com o planeta: a sustentabilidade corporativa neste nível consiste no equilíbrio de interesse econômico, social e ecológico, em que todos os três são importantes entre si. As iniciativas ultrapassam a obrigação legal e vão além das considerações sobre o lucro. A motivação para a sustentabilidade corporativa é a importância do potencial humano, responsabilidade social e cuidados com o planeta;
- Sinergia: neste nível, a sustentabilidade corporativa consiste em buscar o equilíbrio do desempenho empresarial, propor soluções funcionais na criação de valor no domínio econômico, social e ecológico, em sinergia com a abordagem em que todos os grupos de interesse saiam ganhando. A motivação pela sustentabilidade corporativa é porque a sustentabilidade é reconhecida como direção inevitável que o progresso tomou; e



• Visão holística: a sustentabilidade corporativa neste nível é totalmente integrada e incorporada em cada aspecto da organização, destinada a contribuir para a qualidade e continuidade de vida de todos os seres e entidade, tanto no presente quanto no futuro. A motivação pela sustentabilidade corporativa é que a sustentabilidade é a única alternativa, uma vez que todos os seres e fenômenos são mutuamente interdependentes. Cada pessoa da organização tem uma responsabilidade universal para com todos os demais seres. (VAN MARREWIJK, 2003)

O tema sustentabilidade já não é uma novidade em gestão, mas ainda existem dificuldades na compreensão e aplicação de seus conceitos em relação aos aspectos materiais dos negócios para que sirva como uma ferramenta para a perenidade da organização e na criação de valor compartilhado. Organizações que tem como foco alinhar a sustentabilidade, tem no conceito uma nova forma de nascer os princípios e valores sociais.

No conceito atual, o desenvolvimento está sempre relacionado cada vez mais aos conceitos de sustentabilidade e no desenvolvimento humano. A sustentabilidade é um conceito que compreende as preocupações das organizações com as questões sociais e nas áreas ambientais as operações de negócios e a interação com os stakeholders de forma obrigatória. A sociedade tem como foco conscientizar para que o crescimento econômico deve representar na efetividade do desenvolvimento que vem acompanhado nas melhorias da qualidade de vida das pessoas, e na redução da desigualdade sociais e respeito ao meio ambiente. O desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades. (COMISSÃO BRUNDTLAND, 1991, p. 46).

Grande parte das empresas, a sustentabilidade não é algo nato, e sim transversal que faz parte do seu modelo de negócios. Diversos setores financeiros há instituições que nascem com os valores da sustentabilidade como sendo o seu negócio propriamente. Cada vez mais observa-se que os negócios exigem transparência nos processos e informações divulgadas, principalmente relacionado ao meio ambiente e responsabilidades social, demonstrando que uma gestão responsável é extremamente necessária aliada à uma governança voltada para a sustentabilidade.

6 Responsabilidade Corporativa

A responsabilidade social corporativa, é entendida como uma dupla resposta à crise relacionada ao capital. A primeira, pode ser citada como a dominação da empresa nos tempos atuais, onde está buscando se tornar a instituição das instituições. A outra, pode ser vista com mudança nos padrões de concorrência, que obrigam as empresas a mudarem os seus processos com a finalidade de se adequar ao mercado, fazendo com que seja necessária uma adequação aos padrões internacionais, para que estes também possam ser futuros clientes.

De acordo com SROUR (1998, p. 293), o que direciona as empresas para o lucro com responsabilidade, em detrimento da pura maximização do lucro, é o fato de que, como “as relações que amarram empresa e contrapartes são relações de poder”, os stakeholders podem se mobilizar e retaliar a empresa que desrespeite normas básicas do trato com a sociedade.

No contexto contemporâneo a literatura de responsabilidade social está em franca ascensão e passou a ser de interesse de muitos agentes e instituições. Muito desse interesse é explicado pelo cenário de desafios e contradições trazido pela globalização, os quais, segundo diferentes autores (SKLAIR, 2002), não devem ser resolvidos tão e somente pela ética corporativa. A globalização transformou a grande corporação em um ator tão ou mais importante do que Estados ou governos.

JAMALI (2006) afirma que a concepção da responsabilidade das organizações em relação ao meio ambiente e a sociedade tem evoluído gradativamente em termos teóricos e termos práticos,



uma vez que as empresas passam a compor suas análises pela consideração da função tradicional econômica que possuem (produção, empregos, crescimento), mas com a prerrogativa de observar e garantir a conservação ambiental e a consideração dos impactos sociais e do bem-estar dos seres humanos.

De acordo com MUNCK e SOUZA (2009), após a inserção do termo “desenvolvimento sustentável” no cenário internacional, observou-se uma falta de consenso sobre o que realmente tal expressão poderia significar e também sobre o que diferencia o desenvolvimento sustentável da sustentabilidade.

Além disso, segundo os mesmos autores:

Admoesta-se, assim, que a sustentabilidade organizacional concede força estratégica aos princípios da responsabilidade social empresarial e respalda as decisões e os processos empresariais acatados rumo ao desenvolvimento sustentável com mecanismos de gestão coerentes para com as metas assumidas pela organização, a fim de que ela galgue representatividade em ações sociais mobilizadas em prol do desenvolvimento sustentável. Considera-se, então, que a maturidade e a ramificação da responsabilidade social empresarial podem ser observadas na sustentabilidade organizacional, logo, aquela constitui em um caminho organizacional estratégico inicial e esta representa um caminho organizacional estratégico avançado para a viabilização do desenvolvimento sustentável. (MUNCK e SOUZA, 2009)

Desta forma, pode-se verificar que o conceito de responsabilidade social constitui em uma série de processos que são necessários para o alcance da sustentabilidade organizacional, sendo esta uma ferramenta que busca o equilíbrio entre tudo e relaciona-se com o operacional da organização.

Diante do exposto, observa-se que a responsabilidade social compreende uma série lógica de acontecimentos necessários para que se consiga alcançar a sustentabilidade organizacional, sendo esta pautada no equilíbrio entre as influências diretas e indiretas em relação principalmente aos processos operacionais da organização. Estes processos, independentemente de quais sejam, são capazes de influenciar a meta em relação a responsabilidade social e consequentemente sustentabilidade, sendo que o empreendedorismo verde, é uma maneira de se conseguir chegar nestes patamares, haja visto que todas as ações são voltadas para práticas sustentáveis, cuja finalidade é buscar o equilíbrio entre produção e meio ambiente.

7 Empresas Familiares

De acordo com Bornholdt (2005, p. 15), as empresas familiares são “aquelas com participação acionária relevante de uma família, ou de grupos de familiares, mas cuja gestão é exercida por executivos que não pertencem necessariamente a mesma família”.

A governança corporativa difere significativamente da convencional, em empresas familiares, pois algumas mudanças podem refletir no andamento dos negócios, ou seja, a relação interpessoal entre os membros de uma família e um fator limitante para as boas práticas que são exercidas.

Fischer, Silva e Davel (2000, p. 5) para conceituar uma empresa familiar, quais sejam:

A empresa deve possuir simultaneamente as seguintes características para ser qualificada como uma empresa familiar: 1) A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário; 2) A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; 3) Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; 4) A família determina o processo sucessório da empresa.

Camera e Araújo (2008), esse tipo de empresa é dotado de antagonismos, devidos aos conflitos existentes entre empresa e família, onde de um lado encontra-se a racionalidade, pautadas nos deveres e orientação do mercado, e no outro a emoção e motivações, que fazem com que muitas vezes o conceito de governança fique um pouco distorcido.

Neste sentido, a questão das empresas familiares, baseiam-se em três pilares:

Figura

Figura 3: Modelo de três círculos



Fonte: DAVIS (2003)

De acordo com Oliveira (2009):

O eixo da Família, que começa com o núcleo do fundador e se multiplica em cada um de seus herdeiros, expressa a dinâmica, a evolução e o papel dos membros familiares. O eixo Propriedade objetiva conhecer a influência que a família exerce sobre a empresa, bem como as relações entre os diversos membros – e desses com a empresa. O eixo Gestão/Empresa analisa a evolução dos negócios, vis-à-vis os estágios do ciclo de vida da empresa. Já os pontos destacados no modelo (1 a 7) se referem aos diferentes atores constituintes das organizações familiares, quais sejam: (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.

Neste sentido, pode-se dizer que para a longevidade dos negócios entre familiares é necessário o desenvolvimento gradual dos três círculos, para que dessa forma sejam aplicados os conceitos de gestão e governança corporativa.

8 Conclusões

Diante do exposto ao longo do trabalho, percebe-se que a governança corporativa é uma ferramenta aliada para uma gestão transparente que tenha como objetivo o sucesso do empreendimento, podendo ser aplicada em grandes ou pequenas empresas.

No contexto desse estudo, as empresas familiares possuem como grande obstáculo os elos afetivos, que pode fazer com que algumas ações ou até mesmo processos, sejam medidos para atender especificamente a necessidade de uma única pessoa. Além disso, as pessoas são movidas e



tendem a colocar os seus próprios interesses no negócio, sem avaliar o que realmente é necessário e plausível para a execução desse projeto.

Portanto, pode-se dizer que com ferramentas como a governança, é possível aliar o empreendedorismo verde, o desenvolvimento e responsabilidade social, de forma que a empresa, seja essa familiar ou não, alcance um maior valor agregado ao seu produto ou serviço.

Como limitações, observa-se a questão da falta de aplicabilidade da governança corporativa em empresas familiares, justamente por conta dos laços afetivos, o que prejudica o desenvolvimento da empresa, bem como o alcance das metas perante o mercado.

Como sugestões, pode-se citar a oportunidade de realizar uma comparação entre governança corporativa em empresas familiares, e em não-família, de forma que se possa estabelecer as diferenças em relação a gestão, analisando os pontos que ambas têm em comum ou não, fazendo uma análise mais profunda, de forma que possa aperfeiçoar as técnicas em relação a governança em empresas familiares.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, I. (1979) **How to Solve the Mismanagement Crisis: Diagnosis and treatment of Management Problems**, Irvington Publishing, New York.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. (2009) **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. – 4. ed. – São Paulo: Atlas.

BORNHOLDT, Werner. (2005) **Governança na empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman.

BIALOSKORSKI NETO, S. (2004) Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo. **Revista de Economía Pública Social y cooperativa**, v. 48.

COMISSÃO BRUNDTLAND **Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento**. Nosso futuro comum. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Getúlio Vargas, 1991.

CUNHA, R. A. N. (2004) A universidade na formação de empreendedores: a percepção prática dos alunos de graduação. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Curitiba, PR, Brasil, 28.

DESROCHERS, Martin & FIRCHER, Klaus P. (2002) Corporate Governance and Depository Institutions Failure: The Case of an Emerging Market Economy. **Social Science Research Network**.

DIETRICH, M. (2001) Accounting for the economics of the firm. **Management Accounting Research**, v. 12, n. 1, p. 3-20.

FILION, L. J. (1999) Empirical Systems Modeling Methodology (ESM): Applications to





Entrepreneurial Actors. **Advances in Qualitative Organization Research**, Stamford, v. v. 2, n. 3^a, p. 201-220.

GALVÃO, Alexandre Moreira; RIBEIRO, Érico; OLIVEIRA, Virginia Izabel de. (2005) **Mercado Financeiro: uma abordagem prática dos principais produtos**. Rio de Janeiro: Campus.

HART, S. L. e MILSTEN, M. B. (2003) Creating Sustainable Value. **Academy of Management Executive**, v.17, n. 2, p. 56-69.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (2009). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. – 4. ed. – São Paulo: IBGC.

JAMALI, D. (2006) Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management Journal**, New York, v. 12, n. 6, p. 809-821.

LAVIERE, C. (2010) Educação empreendedora? In R. M. A. Lopes (Org.), **Educação empreendedora: conceitos, modelos e práticas** (pp. 1-16). Rio de Janeiro: Elsevier.

LINNANEN, L.; PANAPANAAN, V. (2002) **Roadmapping CSR in finish companies**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

LOPES, G. S., JR., & SOUZA, E. C. L. (2005) Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas. Construção de um instrumento de medida. **Revista Eletrônica de Administração**, 11(6), 1-21.

MAJID, I. A. e KOE, W. L. (2012) Sustainable Entrepreneurship: a revised model based on triple bottom line (TBL). **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 2(6), 293-310.

MARTENS, C. D. P et al. (2010) Orientação empreendedora: revisitando conceitos e aproximando com a internacionalização das organizações. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.4, n.1, p. 112-126.

MILLER, D. (1983) The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**. 29 (7), p.770-791, 22p.

MUNCK, Luciano; SOUZA, Rafael Borim de. (2009) Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. REBRAE. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 185-202, maio/ago.

REYNOLDS, P. D.; HAY, M.; CAMP, S. M. (1999) **Global Entrepreneurship Monitor**





– Executive Report. Babson College.

SARKAR, S. (2010). **Empreendedorismo e inovação**. Escolar Editora. Saxenian, A. Regional Networks and the resurgence of Silicon Valley. *California Management Review*. 89-109

SANTOS, Maria Helena de Castro (1997). “Governabilidade, Governança e Democracia: Criação da Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil PósConstituinte”. In: DADOS – **Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, volume 40, nº 3. pp. 335-376

SCHUMPETER, J. A. (1950) **Capitalism, socialism, and democracy**. 3.ed. New York: Harper & Row.

SKLAIR, L. (2002) **Globalization, capitalism and its alternatives**. 3. ed. Oxford: Oxford University.

SROUR, Robert Henry. (1998) **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus.

VAN MARREWIJK, M. (2003) Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, p. 95-105.

WILLIAMSON, Oliver E (1987). **The Economic Institutions of Capitalism**. The Free Press. New York.

WIKLUND, J. e SHEPHERD, D. (2005) Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**. 20 (1), p.71-91, 21p.

WIKLUND, J. (1998) Entrepreneurial Orientation as Predictor of Performance and Entrepreneurial Behaviour in Small Firms - Longitudinal Evidence. **Frontiers of Entrepreneurship Research**.