

## Análise bibliométrica sobre a importância do modelo de gestão de maturidade em governança corporativa de empresas familiares

Cristiane Spido

### RESUMO

Governança corporativa engloba o conceito de maturidade na sua administração, alguns modelos de maturidade são utilizados pelas organizações para fornecer um roteiro para melhoria e possibilitar que os administradores tenham noção sobre a performance de sua companhia podendo compará-la com outras, bem como traçar metas e planos de melhoria. Para medir o nível de maturidade de uma empresa olha-se para o seu desempenho organizacional, avaliando e medindo os recursos organizacionais, conhecimentos e as habilidades que ela necessita para se manter ativa no longo prazo. Diante disto, o objetivo desta pesquisa é compreender como um modelo de gestão de maturidade pode ser utilizado como uma ferramenta de medição da eficiência da estrutura de governança corporativa de empresas familiares. Para isso foi realizada uma análise bibliométrica das pesquisas publicadas na base *Scopus*, entre 2000 e 2021. Foram localizados 180 artigos, escritos por 159 autores, vinculados a 168 instituições de 55 países. Este estudo também permitiu identificar 15 artigos mais alinhados ao objetivo desta pesquisa. Os resultados revelaram que quando se pode identificar os níveis de maturidade da governança corporativa pode-se identificar potenciais lacunas entre desempenhos reais e planejados.

**Palavras-Chave:** Governança familiar. Empresas familiares. Governança corporativa. Maturidade. Maturidade na governança familiar. Modelos de maturidade.

### 1 INTRODUÇÃO

Governança corporativa (GC) define-se pela maneira a qual as sociedades são dirigidas incluindo as regras que estabelecem o relacionamento dos dirigentes que a compõe: diretoria, acionista e conselho de administração. Também pode-se concluir que governança corporativa engloba as seguintes áreas: ética empresarial, gestão, liderança, finanças, direito, economia, contabilidade, psicologia e outras (SILVEIRA, 2015).

A boa governança corporativa é aquela que emprega o conceito de maturidade na sua administração. Um dos elementos que contribui para a existência de uma boa governança está na implantação de um conselho de administração, que visa criar na empresa um ambiente onde as pessoas respeitem as regras impostas e possam tomar decisões do interesse da organização (GRAMPLING; HERMANSON, 2006). Já de acordo com o IBGC (2015) a boa governança é aquela que assegura aos sócios equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade pelos resultados.

A governança em empresas é tema de estudos desde o final da década de 1980 e na literatura, mostra-se em ascensão desde 2006, acumulando 390 das 402 publicações disponíveis na Scopus, sendo que há apenas 5 publicações brasileiras (SCOPUS, 2020). Na América Latina, empresas familiares (EF) constituem mais de 85% de todas as empresas e correspondem a 60% do PIB agregado da região, empregando 70% da força de trabalho (AGUINIS et al., 2020; MÜLLER et al., 2018; INSEAD, 2019; DEBICKI et al., 2020). Cerca de 95% das empresas brasileiras são de origem familiar, sendo que 85% do PIB brasileiro é proveniente de EF e empregam cerca de 50% da força de trabalho do país (THARAWAT MAGAZINE, 2014).

À medida em que a organização estabelece uma estrutura adequada com diretoria, gerência, funcionários e adere a estrutura de governança corporativa pode-se dizer que ela está

caminhando para a maturidade na governança (WILKINSON; PLANT, 2012). Os modelos de maturidade desenvolvidos recentemente são utilizados pelas organizações para fornecer um roteiro para melhoria de desempenho e quando uma empresa decide aderir ao modelo de maturidade ela está permitindo que seus administradores consigam: i) visualizar a atual performance de sua companhia e compará-la com outras; ii) estipular metas e planos de melhoria coerentes com a situação atual da empresa; iii) avaliar quão distante está sua empresa das metas desejadas; iv) estimular a disseminação de boas práticas e seu aprimoramento contínuo (WILKINSON; PLANT, 2012).

A liderança é item fundamental na implementação do modelo de mensuração de maturidade em qualquer sistema de GC. Para a obtenção de bons resultados, durante a sua implantação, os processos da organização precisam estar bem definidos, ser consistentes e devem ser aplicados em toda organização, sendo frequentemente, monitorados. Todas as áreas da empresa precisam aderir aos processos, para que não existam brechas e falhas na mensuração de resultado e desempenho (WILKINSON, 2014).

Para medir o nível de maturidade de uma empresa olha-se para o seu desempenho organizacional, avaliando e medindo os recursos organizacionais, conhecimentos e as habilidades que a entidade necessita para se manter ativa no longo prazo (IRIZAR; WYNN, 2018). Diante disso, o problema de pesquisa que norteia este estudo é: **Como um modelo de gestão de maturidade contribui para a compreensão da eficiência da estrutura de governança corporativa de empresas familiares?**

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa procura proteger de forma equitativa todos os interessados: acionistas, clientes, fornecedores, funcionários, governo e credores facilitando o acesso às informações básicas da empresa e melhorando os modelos de gestão otimizando o desempenho da empresa (OLIVEIRA, 2010). Existem quatro princípios que regem a Governança Corporativa, são eles: i) transparência (disponibilizar às partes interessadas informações de forma espontânea, sem necessariamente ser preciso legislação que o obrigue a tal); ii) equidade (tratamento justo para todos os sócios e demais partes interessadas); iii) prestação de contas (prestar contas de sua atuação assumindo as consequências de seus atos e omissões); iv) responsabilidade corporativa (incorporar às ações da empresa considerações de ordem social e ambiental) (PETRY; PALUDO, 2018).

Tradições culturais, locais e o desejo de controlar impactam a composição do conselho de administração em diferentes partes do mundo. Como resultado, nem todas as empresas familiares têm conselho de administração ou seus conselhos são quase exclusivamente compostos por membros da família, como acionistas atuais ou futuros. A composição do conselho de administração apenas por membros da família afeta a boa governança corporativa, podendo impactar na saúde da empresa. Cada vez mais, empresas adotam requisitos e padrões internacionais de governança corporativa para acessar capital de mercados internacionais ou até como uma vantagem competitiva da empresa (WARD, 2002; BRENES; MADRIGAL; REQUENA, 2011).

Os mecanismos de governança corporativa dentro do sistema familiar cumprem uma função importante, pois ordenam e facilitam as relações da família empresarial com a empresa em geral e a gestão (BERENT- BRAUN; UHLANER, 2012). Eles canalizam e aumentam a interação social e fortalecem as relações entre os membros da família empresarial (MUSTAKALLIO et al., 2002; SUA RE & SANTANA-MARTIN, 2004).

O objetivo fundamental da governança familiar é deixar claro as recompensas e

demandas da participação da família no negócio, comunicar oportunidades de envolvimento da família no negócio, facilitar o fluxo de informações para criar confiança e minimizar a manipulação por membros da família e fomentar um sentimento de pertença à empresa entre a família (GERSICK; FELIU, 2014).

## 2.2 EMPRESAS FAMILIARES

Uma empresa familiar (EF) se caracteriza pelas relações baseadas na confiança entre os dirigentes da organização. Na maioria dos casos, a administração familiar evita a necessidade de criação de estruturas formalizadas de governança que com o passar do tempo podem gerar um desgaste na confiança entre os dirigentes da empresa por apresentarem comportamentos oportunistas (STEIER, 2001).

De acordo com pesquisa realizada pelo IBGC (2019), a relevância das empresas familiares no Brasil e no mundo estão em contraste com o seu nível de mortalidade e acontece devido a fatores pertinentes a este tipo de empresa que ultrapassam a gestão corporativa e dizem respeito a família empresária, sua evolução, relações interpessoais, ampliação e interação com o negócio. As empresas familiares tendem a ser complexas porque, além de lidar com oportunidades e requisitos de negócios comuns, elas devem considerar as necessidades e desejos da família do proprietário, trazendo então riscos para a supervisão de longo prazo (LAMBRACHET, 2002).

Estatísticas mostram que apenas 30% das empresas familiares sobrevivem a uma transição de segunda geração; 10% sobrevivem até a terceira geração e apenas 4% continuam existindo até a quarta geração. Mesmo assim, essas empresas mostram-se mais benéficas e isso acontece porque os líderes de empresas familiares tendem a permanecer mais tempo em seus cargos, fato que implica em maior continuidade e estabilidade dos negócios. Outro ponto positivo das empresas familiares se refere a lucratividade, as empresas familiares buscam a continuidade e a prudência exercendo um crescimento disciplinado, elas têm funcionários e executivos mais leais e duradouros, como resultado de seu relacionamento de longo prazo com a família (LAMBRECHET, 2002).

À medida que as empresas familiares amadurecem, é fundamental que elas iniciem a introdução de políticas e procedimentos formais que fortaleçam o compromisso com sua missão e valores, preservem a vantagem competitiva e facilitem o crescimento a longo prazo. Considerando que parte das empresas familiares são lideradas por membros da família de terceira geração e outra parte das empresas familiares serão vendidas pelo fundador ou fecharão as portas (INSEAD, 2019). A falta de planejamento de sucessão, deficiências em liderança e governança, processos de tomada de decisão ineficientes e questões relacionadas a baixos níveis de identificação dos membros da família com a empresa resultam na sua falência ou encerramento de atividades. Referindo-se ao planejamento estratégico, apenas 47% dos atuais líderes de empresas familiares em todo o mundo relatam ter um plano emergencial de sucessão. Esse número aumenta para 60% na América do Norte, mas chega a 37% na América Latina e Caribe (CALABRÓ; VALENTINO, 2019; DEBICKI et al., 2020).

## 2.3 MATURIDADE NA GOVERNANÇA FAMILIAR

As empresas que se desenvolvem em um caminho previsível, estruturado e com estágios sequenciais bem definidos, estão seguindo para atingir diferentes níveis de maturidade e quanto mais alto o nível de maturidade de uma organização, mais desenvolvida ela estará. Toda a organização que se apresenta em processo de crescimento passa por cinco estágios: i) criatividade; ii) direção; iii) delegação; iv) coordenação; e v) colaboração (BECKER et al., 2014). Cada fase vem acompanhada de uma crise que só passa após a implementação de práticas

de gerenciamento da fase seguinte e que se classifica em cinco categorias: i) foco gerencial; ii) estrutura organizacional; iii) estilo de alta administração; iv) sistema de controle; e v) mecanismos de incentivo e recompensa. Com a implantação adequada das práticas, a empresa tende a continuar seu processo de crescimento se torna capaz de experimentar as fases seguintes, intercaladas consequentemente, por novas crises (CASILLAS et al., 2005).

O principal desafio é descobrir em qual estágio da crise a empresa se encontra para então estabelecer um conjunto de práticas adequadas para aquele momento e para isto pode-se aplicar três variáveis organizacionais que influenciariam na duração e intensidade de cada fase e sua crise: i) porte/tamanho da companhia; ii) idade; e iii) taxa média de crescimento do setor que atua. A maturidade na GC se refere à medida em que a organização estabelece uma estrutura adequada com diretoria, gerência, funcionários e adesão a estrutura de governança corporativa. Os modelos de maturidade desenvolvidos mais recentemente são utilizados pelas organizações para fornecer um roteiro para melhoria de desempenho (WILKINSON; PLANT, 2012).

Quando uma empresa decide adotar modelos de maturidade permite que os administradores de suas empresas consigam: (i) visualizar a atual performance de sua companhia e compará-la com outras; (ii) estipular metas e planos de melhoria coerentes com a situação atual da empresa; (iii) avaliar quão distante está sua empresa das metas desejadas; (iv) estimular a disseminação de boas práticas e seu aprimoramento contínuo. Os modelos de maturidade são geralmente apresentados em uma matriz e contém os seguintes elementos: (i) vários estágios ou níveis de desenvolvimento da maturidade; (ii) atributos ou características de cada nível de maturidade; (iii) competências que descrevem as capacidades desejadas, ligando os níveis de desenvolvimento de maturidade ao atributo (CHAPMAN, 2006).

## 2.4 MENSURAÇÃO DE MATURIDADE NA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Semelhante ao conceito de governança corporativa ou boa governança corporativa Mensurar a Maturidade na Governança Corporativa também possui requisitos fundamentais que incluem responsabilidade, conformidade legal, ética conformidade e eficácia e eficiência das operações (REHMAN & HASHIM, 2018). É responsabilidade de gestão executiva e conselho de administração para iniciar, implementar e alcançar a Maturidade na Governança Corporativa (MGC).

São necessárias ferramentas de medição para identificar a eficácia da governança corporativa como a própria governança corporativa não pode cumprir nada. De acordo com (REHMAN E HASHIM, 2018), a governança corporativa pode ser medida para identificar o potencial completo da organização. Modelos de MGC são utilizados para medir a governança corporativa os quais permitem definir que, a governança das organizações está indo para a direção certa e necessária ou não. MGC serve para apoiar as organizações para identificar onde faltam recursos de governança e onde eles devem ser posicionados considerando uma faixa de maturidade. Outro benefício de mensurar a MGC é possibilitar a identificação das lacunas entre o desempenho organizacional real e planejado. A MGC permite verificar o progresso das organizações e também criar medidas para fornecer informações precisas e confiáveis que podem aprimora o processo de governança (BAHRMAN, MANCHANDA, ROTH & MENDES, 2012).

### 2.4.1 Modelos de Mensuração de Maturidade

Existem vários modelos desenvolvidos por diferentes estudiosos para medir o nível de maturidade na governança e qualquer estrutura que melhor atenda às necessidades das organizações deve ser adotada (WILKINSON, 2014; REHMAN; HASHIM, 2018). Se um modelo for completamente implementado e alcançado, o resultado para as organizações será

conforme descrito a seguir por (SWITZER, MITCHELL, & MEFFORD, 2015): (i) objetivos de negócios totalmente realizados; (ii) aumento e melhoria da cultura organizacional; (iii) aumento da confiança das partes interessadas; (iv) proteção e preparo da organização; (v) prevenção de complexidades e fraquezas; (vi) motivação a conduta desejada; (vii) melhoria da eficiência e da eficácia e (viii) aumento do valor econômico social.

Alguns modelos de maturidade apontados por (WILKINSON, 2014) que podem estar diretamente associados à governança corporativa são apresentados (Quadro 1, abaixo).

Quadro 1 – Modelos de Mensuração de Maturidade

| MODELO DE MATURIDADE  | DE | AREA DE ASSOCIAÇÃO   | DESENVOLVIDO POR                        | DESCRIÇÃO   | ATRIBUTOS   | NIVEIS DE MATURIDADE  |
|---|----|--|---|---|---|---|
| MODELO DE GESTÃO MORALIDADE (MMM)                           | DE | Ética e cultura ética da organização;                              | Rossouw and Vuuren (2003);              | Relacionado à ética de gestão dentro da organização bem como carências outros aspectos de governança corporativa;           | A natureza, propósito, ética gestão estratégica e desafios;                       | 5 níveis: variam de nível imoral para alinhado;                           |
| MODELO DE MATURIDADE CAPACIDADE (CMM)                       | DE | Com o software processo de organização;                            | Humphrey (1988);                        | Utilizado para medir maturidade do desenvolvimento do produto e serviço;  | Relacionado a software e dependendo de organização.                               | 5 níveis: inicial, repetível, nível definido, gerenciado nível otimizado; |
| CONFORMIDADE ABERTA E MODELO DE GRUPO DE ÉTICA (OECG)       | DE | Direcionado à governança processo e práticas;                      | OECG (2007);                            | Relacionado com maturidade na governança;   | Atributos são principalmente focados para a decisão, no processo, estrutura e TI; | 5 níveis: inicial, desenvolvimento, normalizado, estabelecido e maduro;   |
| AUDITORIA INTERNA MODELO DE CAPACIDADE (IACM)               | DE | Audidores internos a fim de realçar sua eficácia e eficiência;     | IIARF;                                  | Demonstra força e importância da função de auditoria interna focando em empresas do setor público e governança relacionada; | Tem 6 atributos   | 5 níveis de maturidade.   |
| MODELO DE MATURIDADE RISCO (RMM)                            | DE | Estrutura de maturidade;   | Desenvolvido por RIMS;                  | Desenvolvido para auxiliar a organização na gestão de risco mais efetivamente e eficientemente;                             | Tem 8 atributos;  | 5 níveis de maturidade;   |
| CAPACIDADE DE GOVERNANÇA MODELO DE MATURIDADE (GCM)         | DE | Diretamente relacionado à maturidade de organizacional governança; | Desenvolvido por Bahrman em 2011;       | Relacionado com organização disponível nos EUA e acordos de governança da organização;                                      | Tem 10 atributos;   | 5 níveis de maturidade;   |
| MATURIDADE ORGANIZACIONAL DA ESTRUTURA DA GOVERNANÇA (OGMF) |    | Modelo adaptado de muitos outros modelos de maturidade;            | Foi desenvolvido por Wilkinson em 2014; | Governança organizacional e função de auditoria interna;  | Tem 4 atributos;  | 5 níveis de maturidade.   |

Fonte: Rehman, Ali; Hashim, Fathyah (2018, p. 9)

#### 2.4.2 Modelo OCEG 9

Um dos modelos já mencionado no Quadro 1 que vem sendo utilizado atualmente para este tipo de mensuração foi desenvolvido em parceria entre *Open Compliance and Ethics Group* (OCEG 9) e *National Association of Corporate Directors* (NACD) 10, tem como objetivo servir as necessidades de governança a diretores e conselhos a fim de alcançar a melhor governança organizacional através da melhor prática. O objetivo deste modelo está focado na tomada de decisão e é utilizado como uma ferramenta para medir a maturidade das empresas (Quadro 2, abaixo).

**Quadro 2 – Modelos de maturidade: OCEG**

| ATRIBUTOS  | FORMAÇÃO  | DESENVOLVIMENTO  | NORMALIZADO   | ESTABELECIDO   | MADURO  |
|--|---|--|---|--|---|
| <b>CAPACIDADE (visando a capacidade dos gestores líderes da empresa)</b> | Liderança e habilidades essenciais para tomada de decisões;                 | Liderança, habilidade para tomada de decisão básica. Falha na visão estratégica;   | Liderança e capacidade de determinar estratégias em curto prazo;                | Liderança e capacidade de determinar estratégia a longo prazo;                           | Liderança e capacidade de tomar decisões em cenários incertos.  |
| <b>ESTRUTURA (de funções e responsabilidades –com foco nos gestores)</b> | Estrutura mal definida e decisões não embasadas;                            | Funções e responsabilidades mal definidas;   | Decisões tomadas em níveis apropriados;   | Funções e responsabilidades bem definidas;   | Decisões tomadas em níveis apropriados e comunicadas a toda organização.                              |
| <b>PROCESSO (foco no processo interno da organização)</b>                | Processo não definidos;   | Processos básicos mas, inconsistentes;   | Processos estratégicos definidos, porém, inconsistentes;                        | Processos básicos bem definidos e usados constantemente.                                 | Avaliação contínua e melhoria de processo.  |
| <b>INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA</b>   | A informação é isolada e a tomada de decisões não possui uma base de dados; | Informações sobre decisões tomadas são limitadas aos usuários, tecnologia desatualizada leva a tomada de decisões equivocadas; | A comunicação sobre decisões tomadas, se limita ao ambiente interno da empresa. | As decisões são comunicadas aos <i>stakeholders</i> ; A tecnologia assegura as decisões. | As decisões são comunicadas a um público amplo; A tecnologia entrega informações pontuais e precisas. |
| <b>RESULTADO (mensuração de resultado)</b>                               | Não é possível medir o desempenho;  | Na tomada de decisão de um processo a tomada de decisão é limitada;  | Métodos para medir a eficiência são adequados;                                  | Métodos consistentes para medir a eficiência na tomada de decisões;                      | Métodos eficazes para medir a eficiência na tomada de decisões;                                       |

Fonte: Albuquerque (2019, p. 54).

### 2.4.3 Modelo de maturidade de orientação de processos de negócios BPO

O modelo de maturidade de orientação de processos de negócios BPO (*Business Process Maturity*) conta com nove fatores: Perspectiva estratégica; Documentação de processo dos negócios; Medição de processos; Estrutura organizacional do processo; Gestão de funcionários; Cultura do processo; Perspectiva de mercado; Orientação para fornecedores; Tecnologia da Informação (ŠKRINJAR ET AL., 2010). Apresenta-se no Quadro 3 a estrutura deste modelo de maturidade BPO que é basicamente baseada em processos, os processos de negócios são medidos e gerenciados regularmente, o desempenho é extremamente melhorado, os custos são reduzidos e a satisfação do cliente torna-se uma vantagem.

**Quadro 3– Modelos de maturidade: BPO**

(continua)

| FATORES                                       | QUESTÕES   |
|---|--|
| <b>PERSPETIVA ESTRATÉGICA</b>                 | As melhorias nos processos são monitoradas pela alta administração;<br>A estratégia organizacional é a fonte para derivar os objetivos do processo;<br>A melhoria dos processos de negócios é uma das principais metas estratégicas;<br>Política e estratégia são sempre explicadas a todos os funcionários;<br>A melhoria dos processos de negócios surge das necessidades do cliente e estratégia organizacional.  |
| <b>DOCUMENTAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO</b> | Os processos de negócios são identificados e explicado;<br>Todo processo é identificado e documentado;<br>A maioria dos funcionários sabe como funciona cada processo;<br>Modelos de processos de negócios estão disponíveis para todos na empresa;<br>Os processos de trabalho são analisados com metodologia;<br>Cada processo de trabalho tem suas medidas de processo;<br>Se algo muda em um processo de trabalho, deve ser formalmente documentado;<br>Os funcionários aprendem como lidar com novos processos;<br>Os objetivos dos processos de trabalho são de responsabilidade das pessoas na organização. |

|   |                  |   |
|---|------------------|---|
| <b>MEDIÇÃO<br/>PROCESSO<br/>TRABALHO</b>            | <b>DO<br/>DE</b> | Mensuração do desempenho dos processos de trabalho;<br>Cada processo de trabalho tem metas de desempenho;<br>Todo processo tem seus indicadores de desempenho;<br>Os objetivos organizacionais são a base para o desempenho das metas do processo;<br>Os indicadores de desempenho são coletados continuamente;<br>Os indicadores de desempenho são sempre conhecidos;<br>Ao analisar os resultados do novo desempenho novos objetivos são definidos. |
| <b>ESTRUTURA<br/>ORGANIZACIONAL DO<br/>PROCESSO</b> | <b>DO</b>        | Os processos de trabalho são executados em toda a organização;<br>Equipe de colaboradores de diversas unidades que atuam juntos.<br>Os funcionários são estimulados por suas ideias e talentos.   |
| <b>GESTÃO<br/>FUNCIONÁRIOS</b>                      | <b>DE</b>        | Os funcionários são responsáveis por fornecer a atuação nos processos de trabalho;<br>Os funcionários são treinados para usar sistemas de TI.   |
| <b>CULTURA<br/>PROCESSO</b>                         | <b>DE</b>        | Os gerentes executivos consultam-se regularmente;<br>Funcionários de unidades organizacionais separadas consultam uns aos outros.   |
| <b>PERSPECTIVA<br/>MERCADO</b>                      | <b>DE</b>        | A concorrência de cada setor é monitorada;<br>Cada ação do nosso é vista de perto pela organização.   |
| <b>ORIENTAÇÃO<br/>FORNECEDOR</b>                    | <b>DO</b>        | A organização deve estar em parceria com os principais revendedores;<br>A organização colabora com seus principais fornecedores;<br>Se algo mudar em nos processos de negócios, informar os fornecedores sobre isso.  |
| <b>TECNOLOGIA<br/>INFORMÁTICA</b>                   |                  | A organização está conectada com seus fornecedores por diferentes tipos de sistemas de comunicação;<br>A organização usa ferramentas de modelagem de processos de negócios;<br>A organização usa ferramentas de gerenciamento de processos de negócios;<br>O sistema de gerenciamento de processos de negócios está embutido empresa.   |

Fonte: Milanović Glavan et al. (2015, p.4)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A natureza metodológica de estudos científicos está classificada em cinco categorias: quanto aos objetivos da pesquisa; aos procedimentos de coleta adotados, em relação à metodologia e ao conteúdo, quanto ao tipo de método utilizado e quanto às fontes de informação utilizadas no estudo (NARDI; SANTOS, 2003).

Para a realização deste estudo foi utilizada a bibliometria, que consiste na “aplicação de técnicas estatísticas e matemáticas para descrever aspectos da literatura e de outros meios de comunicação” (ARAÚJO, 2006, p. 12). A técnica de bibliometria tem sido aplicada com a finalidade da métrica de citações em diferentes áreas do conhecimento (LAZZAROTTI; DALFOVO; HOFFMANN, 2011) e o uso de indicadores e dados bibliométricos possibilitam traçar a trajetória do desenvolvimento da produção científica (ARAÚJO, 2006) e permitem realizar análises dos artigos relevantes de áreas e temas de pesquisa (SANTOS; URIONA-MALDONADO; SANTOS, 2011).

Esta pesquisa tem por objetivo identificar e descrever as pesquisas acadêmicas publicadas na área de governança corporativa com enfoque voltado para maturidade na governança familiar bem como demonstrar alguns modelos de maturidade que servem como ferramenta para mensurar o nível de maturidade da organização, sua importância e influencia na eficácia da governança corporativa.

O desenvolvimento deste estudo se dá a partir de publicações selecionadas na base de dados da Scopus, procurando demonstrar a produção científica que contemple a expressão “modelos de maturidade na governança corporativa”, no período de 2000 a 2021. Com esta busca foram identificadas 15 publicações com esta expressão no título.

### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para identificar e compreender em que fase de maturidade a empresa se encontra é necessário utilizar uma ferramenta que permita identificar onde as organizações estão atualmente em termos de GC. No entanto, a questão que surge é se a governança é mensurável

ou não? Governança corporativa engloba dois aspectos: aspecto rígido e aspecto suave (REHMAN; HASHIM, 2018). Os aspectos rígidos são mais fáceis de mensurar pois eles lidam com áreas como o cumprimento de leis, regulamentos e políticas. Já os aspectos suaves são difíceis de mensurar pois lidam com a cultura, normas da indústria e meio ambiente (CATTRYSSSE, 2005).

Os níveis de maturidade da governança corporativa validam a situação das organizações definindo onde está em termos de maturidade de governança e também identificando potenciais lacunas entre desempenhos reais e planejados (LOCKHART, 2011). Cinco níveis de maturidade foram identificados com a análise dos modelos de maturidade apresentados neste artigo os quais são explicados (Quadro 4, a seguir).

Quadro 4 - Níveis de Maturidade

| NÍVEIS DE MATURIDADE |
|----------------------|
| Imaturo              |
| Emergentes           |
| Regulamentado        |
| Fundado              |
| Maturo               |

Fonte: Autora.

**Imaturo:** neste nível as organizações geralmente identificam seus requisitos, estabelecem seus objetivos e desenvolvem comitês relacionados ao conselho (SINCLAIR & SMAILL, 2014). Nível imaturo de governança corporativa demonstra um sistema jurídico fraco e requer interferência direta dos reguladores e outras autoridades governamentais (KEAY & ZHAO, 2017).

**Emergente:** no nível emergente a organização desenvolve políticas, procedimentos e diretrizes. Conselho e comitês relacionados também são formalmente formados, mas estes são guiados por cartas informais ou termos de referência. Emergente lida com problemas de forma inconsistente e o foco da organização não é para o cumprimento de metas e objetivos (SWITZER ET AL.,2015).

**Regulamentado:** neste estágio, as organizações começam a regulamentar documentos, procedimentos, políticas, cartas e objetivos. Esses incluem membros do conselho e seus comitês associados, entendendo seus papéis e deveres. Organizações neste nível demonstram que entendem o valor da conformidade e começam a implementar cartas, diretrizes e regulamentos (WILKINSON, 2014; WILKINSON & PLANT, 2012).

**Fundado:** nesta fase, as organizações demonstram que alcançaram processos e realizações de níveis anteriores. Conflito de interesses, transação com partes relacionadas, bônus e as compensações são regulamentadas e devidamente divulgadas nas demonstrações financeiras. Nesta fase avalia-se o desempenho em relação ao desempenho planejado e identifica-se as ações corretivas e reconhecem-se habilidades exigidas no conselho ou também se avalia o risco e outros assuntos relacionados (FERNANDO, 2009; SWITZER ET AL.,2015).

**Maduro:** nesse nível, as organizações demonstram uma situação proativa e implementação de acordo com as diretrizes de governança. As organizações seguem todas as políticas, diretrizes e regulamentos. Todas as divulgações são feitas e a cultura de transparência é desenvolvida (WILKINSON, 2014). Neste nível, as organizações têm maioria de membros independentes (MING, 2007) que se tornam a força motriz para a implementação de estratégia



e objetivos organizacionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância da Maturidade na Governança Corporativa (MGC) tem sido pesquisada por muitos estudiosos e em muitos níveis diferentes. A MGC garante que as organizações sigam o princípio básico e objetivo trazendo outros benefícios para as organizações, especialmente quanto ao desempenho organizacional e sua comparação com outras organizações, para a mensuração e cumprimento de objetivos e também para identificar potencial e lacunas entre o cumprimento planejado e a real estratégia.

Uma literatura limitada está disponível no campo de MGC, pois se trata de um conceito relativamente novo e a maioria dos trabalhos é conduzido por empresas profissionais. Não existe uma estrutura de fato aceita ou bem conhecida sendo assim, este artigo tem como objetivo compilar e adicionar literatura relacionada ao MGC e fornece uma visão para a importância da implementação de um modelo de maturidade nas organizações bem como o desenvolvimento de um modelo customizado para cada empresa.

Com a pesquisa bibliométrica, identificou-se a existência níveis de maturidade e conteúdo que se relacionam com tais níveis de maturidade. Este artigo aprimora o corpo de conhecimento e também contribui para a compilação de literatura já existente sobre o tema.

A compreensão deste artigo pode ser benéfica para oferecer uma base para pesquisas futuras afim de gerar mais amplo conhecimento em questões relativas ao MGC e sua medição.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Carlos Alberto. **Bibliometria**: Evolução, história e questões atuais. Em *Questão*, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006.

LAZZAROTTI, Fábio; SAMIR DALFOVO, Michael; EMIL HOFFMANN, Valmir. A bibliometric study of innovation based on Schumpeter. *Journal of technology management & innovation*, v. 6, n. 4, p. 121-135, 2011.

SANTOS, Jane Lucia Silva; MALDONADO, Mauricio Uriona; SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos. **Inovação e conhecimento organizacional**: Um mapeamento bibliométrico das publicações científicas até 2009. 2011.

ACEDO, Francisco José; CASILLAS, José Carlos. **Current paradigms in the international management field**: An author co-citation analysis. *International Business Review*, v. 14, n. 5, p. 619-639, 2005.

ALBUQUERQUE FILHO, Antonio Rodrigues et al. Influência da Internacionalização e da Governança Corporativa na Responsabilidade Social Corporativa. *Iberoamerican Journal of Strategic Management*, v. 18, n. 3, p. 397-419, 2019.

BECKER, Howard S. A epistemologia da pesquisa qualitativa. *Revista de Estudos Empíricos em Direito*, v. 1, n. 2, 2014.

BERENT-BRAUN, Marta M.; UHLANER, Lorraine M. **Family governance practices and teambuilding**: Paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, v. 38, n. 1, p. 103-119, 2012.

BRENES, Esteban R.; MADRIGAL, Kryssia; REQUENA, Bernardo. Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, v. 64, n. 3, p. 280-285, 2011.

CATTRYSSE, Jan. Reflections on Corporate Governance and the role of the internal auditor. Available at SSRN 485364, 2005.

DEBICKI, Bart J. et al. **The impact of strategic focus on relational capital:** A comparative study of family and non-family firms. **Journal of Business Research**, v. 119, p. 585-598, 2020.

FERNANDO, A. (2009). **Corporate Governance: Principles, Policies and Practices.** Pearson.

GERSICK, Kelin E.; FELIU, Neus. Governing the family enterprise: Practices, performance, and research. **The SAGE handbook of family business**, p. 196-225, 2014.

HERMANSON, Ann-Sofie. **Education for Sustainable Development:** A Case Study of Incorporating Key Elements through Course Design. **Studia Periegetica**, v. 17, p. 49-60, 2017.

IRIZAR, Jose; WYNN, Martin George. A new maturity model for project risk management in the automotive industry. **International Journal of Risk and Contingency Management (IJRCM)**, v. 7, n. 3, p. 53-72, 2018.

KEAY, Andrew; ZHAO, Jingchen. Transforming corporate governance in Chinese corporations: A journey, not a destination. **Nw. J. Int'l L. & Bus.**, v. 38, p. 187, 2017.

LAMBRECHT, Johan. **Multigenerational transition in family businesses:** A new explanatory model. **Family business review**, v. 18, n. 4, p. 267-282, 2005.

LAZZAROTTI, Fábio; SAMIR DALFOVO, Michael; EMIL HOFFMANN, Valmir. A bibliometric study of innovation based on Schumpeter. **Journal of technology management & innovation**, v. 6, n. 4, p. 121-135, 2011.

LOCKHART, J. (2011). **Governance of the Economic Engine Room:** Insights from Agricultural Governance in New Zealand. **Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance.**, 254-261. SMAILI, Nadia; SINCLAIR-DESGAGNÉ, Bernard. Corporate governance and financial authority sanctions. **International Journal of Managerial and Financial Accounting**, v. 6, n. 1, p. 27-48, 2014.

KEAY, Andrew; ZHAO, Jingchen. **Transforming corporate governance in Chinese corporations:** A journey, not a destination. **Nw. J. Int'l L. & Bus.**, v. 38, p. 187, 2017.

MENDES-DA-SILVA, Wesley; GRZYBOVSKI, Denize. **Efeitos da governança corporativa e da performance empresarial sobre o turnover de executivos no Brasil:** comparando empresas familiares e não-familiares. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 7, p. 45-70, 2020.

MING, L. (2007). Corporate Governance, Auditor Choice and Auditor Switch - Evidence from China. (**PhD Thesis: Department of Accountancy and Law, Hong Kong Baptist University. Hong Kong**).

NARDI, E. L.; SANTOS, R. **Pesquisa: Teoria e prática.** Porto Alegre: EST Edições, 2003.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa Familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PETRY; PALUDO, 2018. **O planejamento societário como ferramenta estratégica na sucessão empresarial.**

POHLE, George; CHAPMAN, Marc. IBM's global CEO report 2006: business model innovation matters. **Strategy & Leadership**, 2006.

REHMAN, Ali; HASHIM, Fathyah. Literature review: preventive role of forensic accounting and corporate governance maturity. **Journal of Governance and Integrity (JGI)**, v. 1, n. 2, p. 68-93, 2018.

SANTOS, Jane Lucia Silva; MALDONADO, Mauricio Uriona; SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos. **Inovação e conhecimento organizacional: um mapeamento bibliométrico das publicações científicas até 2009**. 2011.

SMAILI, Nadia; SINCLAIR-DESGAGNÉ, Bernard. Corporate governance and financial authority sanctions. **International Journal of Managerial and Financial Accounting**, v. 6, n. 1, p. 27-48, 2014.

STEIER, L. Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. **Family Business Review**, London, v. 14, i. 4, p. 353-368, 2001.

SWITZER, C. S., MITCHELL, S. L., & MEFFORD, J. L. (2015). **Governance Risk Compliance Capability Model Version 3**. Open Ethics and Compliance Group.

UMANS, Ine et al. Succession planning in family firms: Family governance practices, board of directors, and emotions. **Small Business Economics**, v. 54, n. 1, p. 189-207, 2020.

VLAHOVIC, Nikola; MILANOVIC, Ljubica; SKRINJAR, Rok. Turning points in business process orientation maturity model: an east european survey. **WSEAS transactions on business and economics**, v. 7, n. 1, p. 22-32, 2010.

WILKINSON, N. (2014, March). A framework for organisational governance maturity: an internal audit perspective. South Africa: **(PhD Thesis, University of Pretoria. South Africa)**.

WILKINSON, N., & PLANT, K. (2012). A framework for the development of an organisational governance maturity model: a tool for internal auditors. **Southern African Journal of Accountability and Auditing Research**, 13, 19-31.