

# GOVERNANÇA CORPORATIVA UM ELEMENTO SINGULAR NA EMPRESA FAMILIAR

Carlos Alexandre Lopes Pereira

**RESUMO:** A governança corporativa deve ser um dos pilares para as empresas, pois gera valor para seus acionistas. Este artigo busca discutir o conceito, o modelo e a estrutura de governança, apropriados à gestão de pequenas empresas familiares brasileiras, pois essa governança pode minimizar problemas futuros. Governança é um instrumento de controle e de gestão que coloca em sintonia as empresas e o mercado, o qual contempla a relação da empresa com os *stakeholders*. Assim, consiste em um estudo qualitativo, do tipo estudo de caso com abordagem qualitativa dos dados. Os temas das entrevistas semiestruturadas foram governança na empresa, relações corporativas e assuntos relacionados ao contrato social, normas administrativas, código de ética e planejamento estratégico. O resultado indicou as prioridades de governança que ajudarão na sustentabilidade e na longevidade da empresa.

**Palavras-Chave:** Empresa familiar; Governança; Modelos; Profissionalização e longevidade.

**ABSTRACT:** Corporate governance must be one of the pillars for companies, as it generates value for their shareholders. This article seeks to discuss the concept, model and governance structure, appropriate for the management of small Brazilian family businesses, as this governance can minimize future problems. Governance is a control and management instrument that puts companies and the market in tune, which includes the company's relationship with stakeholders. Thus, it consists of a qualitative study, of the case study type with a qualitative approach to the data. The themes of the semi-structured interviews were company governance, corporate relations and issues related to the social contract, administrative standards, code of ethics and strategic planning. The result indicated the governance priorities that will help the company's sustainability and longevity.

**Keywords:** Family-Owned business; Governance; Model. Professionalization and longevity.

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares estão sendo cada vez mais estudadas pelos pesquisadores, no Brasil, pois essas empresas predominam no agronegócio, comércio e serviços, assim esses trabalhos estão concentrados no relato de fatos da realidade das organizações ou nos aspectos da troca de comando (Bernhoeft, 1996 e 1999).

Ao considerar o total de empresas privadas brasileiras, mais de 4/5 das empresas privadas são familiares e respondem por mais de 3/5 da receita e 2/3 dos empregos. De acordo com o jornal Valor Econômico, dos 50 maiores faturamentos no Brasil, 11 são empresas familiares ou de famílias que detêm o controle. No mundo industrializado, 75% de suas empresas são familiares e empregam aproximadamente 55% da força de trabalho (Oliveira, 2006).

De acordo com o Instituto de Desenvolvimento Administrativo (IMD), de Lausane, na Suíça, apresenta a participação das empresas familiares no total das organizações dos seguintes países: Portugal 70%; Inglaterra 75%; Espanha

80%; Suíça 85-90%, Itália 99% e Suécia 90% (Gazeta Mercantil, 1994). Esses dados foram confirmados posteriormente por Neubauer e Lank (1999). Outro dado importante, indicado pela Revista BusinessWeek (2003), revelou que 177 das quinhentas maiores companhias norte-americanas são familiares, muitas delas tendo seus membros envolvidos na gestão como diretores.

Quando comparados ao Brasil, esses números mostram-se semelhantes em termos de participação das empresas familiares no conjunto de empresas. De acordo com Trevisani Júnior (1997), 90% das empresas (grupos privados) são gerenciadas por integrantes da família proprietária. De acordo com Gentil (2003), as empresas familiares no Brasil predominam no agronegócio, comércio e serviços e estão entrando na fase do planejamento, muito embora enfatizem mais o caráter estratégico e menos os aspectos patrimoniais e sucessórios.

Um grupo de empresas familiares está conseguindo sobreviver e competir com as grandes corporações, na medida em que estão se organizando, abrindo o capital, profissionalizando a gestão, fazendo protocolos familiares, planejando a sucessão, conquistando o mercado internacional, melhorando a capacidade tecnológica, reduzindo o número de parentes na gestão e transferindo parte desses familiares para o conselho de administração (Lanzana *et al*, 1999).

Cada vez mais se está dando destaque para a capacidade de gestão dos empresários para criar uma estrutura moderna, transparente e sustentável (Olivette, 2016). Nesse contexto competitivo e globalizado, as empresas familiares têm se mostrado grandes motores da economia mundial (Oliveira, 2017).

Considerando esse contexto da participação das empresas familiares na economia mundial, a aplicação das melhores práticas de governança corporativa pode ajudar na perpetuidade da empresa, trazendo uma visão e um planejamento de longo prazo e transmitindo segurança a todos os *stakeholders*. Governança é a confirmação de que a empresa pretende seguir gerando valores para seus acionistas, colaboradores, gestores e sociedade ao longo dos anos (G.LAB, 2017).

Os conflitos da empresa familiar podem prejudicar a sua sobrevivência e a melhoria desse quadro conflituoso é importante para a economia do país, na medida em que existe grande participação das empresas familiares em relação às organizações nacionais e essas têm como característica a presença de conflitos (Lourenzo, 1999).

Diante desse cenário é a perquisa se justifica, pois ações de melhoria nas empresas familiares têm um impacto relevante na maior parte das organizações brasileiras. Este trabalho trata, especificamente, para discutir o conceito, o modelo e a estrutura de governança, apropriados à gestão de pequenas empresas familiares brasileiras de forma que minimize conflitos nas empresas familiares.

De acordo com a literatura, os conflitos permeiam as empresas familiares e eles podem ser considerados uma das maiores dificuldades para o direcionamento da sua perpetuação. Assim, compreender a administração dos conflitos, a implementação de conselhos e suas regras de funcionamento, o desenvolvimento da família empresária e, como resultante do somatório desses instrumentos, a aplicação da governança na empresa familiar consiste em um caminho necessário.

A contribuição científica de fato deste artigo é representada pela

compreensão por meio de um estudo de caso de uma empresa familiar, como a governança está presente na organização e orientar a direcionar a empresa familiar para a sua perpetuação por meio da administração dos conflitos e da profissionalização societária.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Empresa Familiar**

O conceito de empresa familiar é compreendido de diversas visões na literatura que trata do assunto. Adachi (2006) já se referia aos diferentes conceitos disponíveis na literatura, notando que na definição de empresa familiar não existe qualquer restrição quanto à área de atuação da empresa, quanto ao seu tamanho, quanto à formatação jurídica da sociedade ou com relação ao tempo de existência. O ponto crucial que caracteriza uma empresa familiar, em sua opinião, é a influência que a família exerce sobre o controle societário e dos negócios. Uma leitura bastante interessante é a que Bornholdt (2005) faz da história desse tipo de empresa. O autor elucida que além do que ele chama de famílias empresárias, existem muitas outras empresas públicas, de economia mista e fundações controladas e dirigidas por verdadeiras famílias consanguíneas e/ou de vínculo familiar. Alguns dos exemplos são as famílias advogadas, as famílias arquitetas e famílias de médicos, dentre outras. Essas famílias, por cultura e tradição, podem se destacar em termos econômicos, financeiros e sociais. Portanto, esses conceitos podem divergir de autor para autor, bem como também convergir.

Normalmente, a empresa familiar é conhecida como uma organização muito frágil em termos de sobrevivência e sem a devida chance de maior longevidade. Porém, as empresas familiares não necessariamente devem ser vistas como se estivessem em uma situação em que as possibilidades de sobrevivência são inexistentes, uma vez que estas firmas possuem “[...] características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade.” (Lerner, 1996).

Já o pesquisador Vidigal (1999) menciona que a empresa familiar no Brasil sempre foi “[...] considerada uma instituição falida. Uma coisa anacrônica, tendendo a desaparecer. Nos Estados Unidos e na Europa esse pensamento foi abandonado desde a década de 1980. A comunidade empresarial, e mesmo a acadêmica, perceberam a importância e a vitalidade da empresa familiar.” O autor constata que tanto na Europa como nos Estados Unidos as principais faculdades de negócios criaram institutos de apoio à empresa familiar ou mesmo disciplinas voltadas para esse tema.

Como formas de conferir maiores chances de sobrevivência para a empresa familiar, Vidigal (1996) aponta sete recomendações em termos de gestão para essas organizações:

[...] ter diálogo e comunicação aberta e franca entre todos acionistas, ter um acordo de família, o sucessor deve ter real vocação para trabalhar na empresa, ter regras para a sucessão, evitar o cabide de emprego, ter um conselho de administração atuante e ter no conselho de administração membros independentes, não da família.

Vários são os problemas característicos das empresas familiares e Posso (2004) aponta os seguintes:

[...] conflitos entre pais e filhos, brigas entre irmãos, sucessão inadequadas ou inexistentes, estados críticos de liquidez econômica, desmotivação dos membros familiares ou empregados não-familiares, tensões entre membros da família, a empresa não cresce, pouco compromisso dos membros ativos da empresa, conflitos com sócios não familiares e comunicação inadequada.

A partir do trecho mencionado, pode-se perceber que as dificuldades da empresa familiar são complexas e Posso (2004) aponta sete ferramentas para atenuar ou reduzir os problemas característicos:

[...] protocolo familiar, planejamento estratégico, planejamento da sucessão, tratamento da relação intrafamiliar, implantação de assembleia familiar e conselho de família, estudo das transições no interior do sistema família-empresa e conhecimento das tendências da empresa familiar no mercado.

Bernhoeft (1999) aponta sete recomendações que já foram eficazes em vários grupos nacionais que continuam com o controle familiar, independentemente de terem ou não aberto seu capital: “[...] mantenha a empresa capitalizada, cuidado com os ciclos de vida, permita negociações internas, internacionalize de verdade, crie diferentes fóruns, respeito mútuo, evite dependência.”

## **2.2. Governança na Empresa Familiar**

Dessa forma, existe a necessidade de compreensão da atuação da governança corporativa nas empresas familiares, assim é perceptível cada vez mais uma conscientização por parte de famílias proprietárias de empresas, devido ao fato de que boas práticas de governança corporativa podem ser aplicadas a qualquer tipo de empreendimento, pois além ressaltar a importância dos conselhos de administração, a governança corporativa também cobre as atribuições da auditoria externa, diretoria executiva, princípios de ética e, na governança familiar, versam sobre os protocolos de família, *family offices* e acordos de sociedade. (Camera *et al*, 2007).

Melin e Nordqvist (2000) verificaram que Organizações familiares tendem a utilizar elementos de governança corporativa como, por exemplo, a criação de conselhos. Todavia, a efetividade do conselho está restrita à sua estruturação, sendo que a tomada de decisões pode acabar sendo conduzida em ambiente informal, como em reuniões de família.

As empresas familiares com suas especificidades, devem elaborar um sistema de governança que garanta a defesa de todos os agentes nela envolvidos. Delimitar quem deve fazer cada coisa e a quem corresponde cada uma das responsabilidades implicadas pela direção, pelo controle e pela necessidade de prestar contas são problemas comumente encontrados em organizações familiares (Bueno *et al*, 2005).

Dentro do Código do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009), têm-se indicações de boas práticas de governança para todos os órgãos exceto *Family Office* e *Protocolos Familiares*. Mesmo sendo indicados às empresas de capital aberto, as indicações do código podem e devem ser adaptadas a realidade da empresa, seja ela familiar ou não. A principal particularidade da empresa familiar é a separação dos três sistemas: família, propriedade e gestão, o papel que cada membro exerce em cada um desses eixos, seu processo de sucessão e as relações familiares.

Seguindo o código das melhores práticas em governança corporativa do IBGC (2009), destacam-se nas empresas familiares:

- Assembleia de Acionistas;
- Conselho de Família;
- Conselho de Administração;
- Conselho Fiscal;
- Auditoria Independente;
- Código de Ética;
- Protocolo Familiar.

No entanto, as melhores práticas não são suficientes para minimizar os conflitos e problemáticas, visto que, todas as empresas, familiares ou não têm conflitos oriundos das diferentes perspectivas com que os seus membros encaram os problemas e encontram as soluções. No que se refere à empresa familiar, os conflitos passam a assumir um aspecto particular, com origem nas relações entre pessoas com diferentes visões acrescidas da confusão entre relações familiares e relações profissionais (Ussman, 2004).

Uma fonte de conflito dentro da organização familiar e de origem estritamente familiar, pode estar no ciúme e inveja entre parentes, causadores de grandes desgastes e condutas irracionais, podendo colocar a vida da empresa em risco. Quando o familiar se vê no direito de ingressar na empresa também pode dar vazão a esses sentimentos e dificultar a exclusão de algum parente da organização. Quando os papéis e responsabilidades não estão bem definidos, as tensões aparecem e os conflitos entre familiares e membros da organização a respeito da tomada de decisões, especialmente em assuntos mais amplos, vão ser desencadeados (Ribeiro, 2008).

Um dos pontos mais sensíveis e que são focos para disputas de poder, status e emoções, que provocam inúmeras disputas e problemas nas sociedades familiares é a não separação entre o que é da empresa e o que é da família. Em relação ao patrimônio da empresa e patrimônio da família, deve-se considerar tudo o que a empresa pode oferecer aos sócios, como bens, serviços, nome, imagem, funcionários tráfico de influência, reconhecimento público e facilidades. Neste quesito, há envolvimento forte de disputas e o desejo de levar vantagens ou o de não se sentir em desvantagem em relação ao outro (Bernhoeft *et al*, 2003).

### **3. METODOLOGIA**

O trabalho utiliza métodos de pesquisa de natureza qualitativa com o objetivo de analisar o estudo de caso selecionado e responder as questões propostas no objetivo geral.

O estudo de caso se propõe, em âmbito particular e único, entender “como” e “por que” os objetivos desta pesquisa se manifestam no contexto da unidade de observação do estudo.

Desse modo, caracterizamos o estudo como de abordagem qualitativa e exploratória quanto aos fins. A delimitação geográfica foi a cidade do Salvador, onde se situa a matriz da empresa focalizada no estudo. A delimitação temporal referiu-se ao primeiro semestre do ano de 2024, quando foi executado o levantamento das evidências primárias.

O levantamento das evidências primárias foi realizado por meio de entrevista presencial semiestruturada, cujas perguntas foram divididas em quatro temas:

- Tema 1: governança na empresa, a partir da aplicação dos princípios de governança propostos pelo IBGC;
- Tema 2: relações corporativas, divididas em relações entre acionistas, entre acionista e gestor, e entre acionista e colaborador;
- Tema 3: assuntos relacionados ao contrato social, às normas administrativas da companhia, ao código de ética e ao planejamento estratégico.
- Tema 4: governança em TI, segurança de dados, lei LGPD (Lei Geral de Proteção aos Dados).

Os entrevistados foram o sócio diretor presidente, sócio diretor executivo e sócio gerente administrativo-financeiro da empresa. Sua seleção se deu por questões de proximidade, sendo que o relacionamento pessoal com o autor desta pesquisa possibilitou a obtenção de dados e de informações da empresa muito específicos, repassados sob condição da manutenção do anonimato corporativo, e que foram relevantes para o atingimento do objetivo final. Esses profissionais possuem vínculo familiar, sendo administradores com mais de 15 anos de atuação no mercado.

A entrevista foi gravada, transcrita, e seu conteúdo separado pelos quatro temas acima indicados. Em seguida, foi realizada análise dos respectivos conteúdos, por meio do uso da técnica com o mesmo nome (Bardin, 1977), tendo sido utilizados extratos das respostas como ilustração dos achados.

A empresa estudada atua há mais de 12 anos oferecendo com excelência soluções aos profissionais de saúde, clínicas e hospitais através da comercialização de produtos médicos e hospitalares de qualidade. Possui localização estratégica nos estados da Bahia, Sergipe, Pernambuco e Piauí e sua infraestrutura conta com equipe de mais de 60 profissionais devidamente treinados, capacitados e comprometidos com o propósito da empresa.

Conforme as palavras dos entrevistados a empresa vive para: “prestar serviço para viabilização do uso de produtos médicos de qualidade, de forma ágil e confiável, mediante capacitação de profissionais de saúde e aperfeiçoamento contínuo de nossos integrantes e processos, assim exercendo papel relevante no tratamento e manutenção de vidas humanas”.

## **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO**

### **4.1 Governança Corporativa**

Diante do acesso às informações e o desenvolvimento de inúmeras ferramentas disponíveis para as empresas compreenderem e aplicarem as melhores práticas de governança corporativa, o desconhecimento ou a negligência não pode ser considerada no modelo de gestão empresarial. Acionistas, stakeholders buscam e utilizam dessas ferramentas de governança para garantir a confiabilidade e credibilidade das informações demonstrada pelas organizações. No entanto, os entrevistados possuem conhecimento da necessidade, porém argumentaram que não houve tempo para colocar em prática tudo que foi pensado:

Criamos a empresa há 12 anos atrás e nosso principal objetivo foi conseguir trabalho. Por sorte, pela credibilidade, conhecimento do dono no mercado, a empresa foi crescendo e fidelizando clientes. Sabemos que as decisões

permanecem familiares, mas precisamos profissionalizar a gestão e controles (...) agora, algo que sempre levamos bem a sério é a nossa saúde financeira. Toda a parte de nossa contabilidade é terceirizada, temos assessoria jurídica tanto tributária como trabalhista. (sócio diretor presidente)

Como demonstrado anteriormente, são significativos os benefícios na aplicação da governança, cujo sentimento de geração de valor pode ser percebido ao longo dos anos, conforme o PAC-PME (2013):

Por oferecerem menores riscos, as empresas que adotam boas práticas de Governança Corporativa obtêm ainda, em contrapartida, benefícios, como: maior facilidade de acesso e menor custo de capital, maior valorização do preço de suas ações, maior retorno para seus acionistas e maior longevidade, entre outros. (sócio diretor executivo)

Destaca-se que os entrevistados compreendem os ganhos que as práticas de governança proporcionam as empresas:

Precisamos definir os primeiros passos na governança tendo em vista que o mercado mudou o cenário, ou seja, as margens estão mais curtas, grandes players estão se fundindo, as operadoras de saúde estão com dificuldades financeiras, e as retenções de faturamento estão evoluindo. Inicialmente, não precisávamos nos preocupar com isso, as retiradas de sócios não eram controladas, a empresa com lucratividade alta, porém com as mudanças de mercado torna-se mais necessário a profissionalização. (sócio diretor executivo)

Durante o processo foi identificado que dentre os princípios de governança do IBGC, o que pareceu melhor caracterizar a empresa na opinião dos sócios é a equidade - que, nesse caso, é vista mais uma característica do valor familiar que os sócios levaram para a empresa:

O respeito pela diversidade, diferenças culturais consiste nos principais pilares da empresa. Os gestores tem a cultura de trabalhar com suas portas abertas demonstrando total acesso aos profissionais que trabalham na empresa. Caracterizamos pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis. (sócio gerente administrativo financeiro)

Ao analisarmos aos demais princípios, a opinião dos entrevistados é de que são menos atendidos, por mais que exista um esforço em reverter essa lacuna, melhorando os processos. Entende que pela maturidade da empresa o grande desafio é implementar a *accountability*:

Hoje não temos uma prática de utilização de orçamentos para os eventos empresariais, não temos definições e nem políticas de despesas de viagens para os colaboradores. Definimos apenas esse ano o Código de conduta e ética para empresa e mesmo assim não é disseminado para todos. Hoje, é perceptível o quanto algumas ações são necessárias, mas percebemos que estamos muito além do ideal. (sócio diretor presidente)

Já o princípio de responsabilidade social, que está dentro do princípio de responsabilidade corporativa do IBGC e que é importante ao “zelar pela sustentabilidade das organizações” (IBGC, 2010), é característica encontrada na empresa, vista como importante pelos donos:

O objetivo (da empresa, no que tange à responsabilidade social) é atender todas as necessidades dos colaboradores, criar um ambiente aberto e participativo. (sócio gerente administrativo financeiro)

Considerando-se que “(...) a governança corporativa está relacionada à gestão de uma organização, sua relação com os acionistas (*shareholders*) e demais partes interessadas (*stakeholders*): clientes, fornecedores, comunidade, entre outros.” (CAMPOS, 2006), sendo o cliente final (paciente) o principal foco, a relação com esse *stakeholder* é tratada de forma diferenciada, isto é, apesar

da empresa não ter contato direto com o paciente, a preocupação dos materiais estarem disponíveis, em qualidade na hora certa tornar-se o nosso maior valor. Além disso, existe um trabalho contínuo do sócio-diretor executivo visitar, ter encontros com os principais médicos, os quais são os solicitadores dos materiais médicos:

Com nossos clientes, o relacionamento é personalizado e consideramos o pilar estratégico da empresa (...) apesar de sermos uma empresa de comercialização de materiais médicos, a nossa razão é prestar o melhor serviço, assim entendemos que é onde mais agregamos valor para a empresa, sempre cumprimos nossos prazos, nossa logística é eficiente e eficaz porque tratamos com vidas. (...) Os nossos colaboradores são nossos parceiros, temos pessoas trabalhando desde quando a empresa nasceu, a confiança é mútua e o relacionamento o melhor possível. A relação com os colaboradores é super aberta e positiva (...) Claro que essa relação hoje é bastante profissional, mas tem gente que trabalha comigo desde antes da criação da empresa, então existe uma cumplicidade... Acho que um dos grandes valores que conquistamos para a empresa foi essa confiança dos colaboradores. (sócio diretor executivo).

Destaca-se que a relação com os entes governamentais é apenas e restritamente na participação em licitações, a empresa tem total conhecimento e respaldo para não se envolver com situações desvirtuosas, uma vez que pode prejudicar o patrimônio da família.

#### **4.2 Relações Corporativas**

Destaca-se a existência de caminhos que as empresas familiares podem estabelecer para implementar a governança corporativa, como a criação de um comitê gestor, de um conselho de administração e de um conselho familiar (Roth *et al*, 2017).

Esses aspectos foram abordados junto aos entrevistados, e evidenciou-se a necessidade e a importância do assunto, visto que consiste no modo mais tranquilo para as tomadas de decisões futuras:

Hoje, não temos formalizado um conselho familiar, quando precisamos decidir algo relevante nos reunimos em família para ser assertivos nas decisões... Compreendemos essa questão, até acho interessante pensarmos em formalizar, sim, visto que podemos facilitar até o modelo de gestão no futuro próximo. (sócio diretor executivo)

A relação entre os acionistas é fator fundamental para criar sustentabilidade para a empresa familiar, de forma que os conflitos que possam existir entre as famílias não impliquem consequências negativas para ela (Vasconcelos *et al*, 2017). Perceptível que os sócios da segunda geração não terão o mesmo perfil que os sócios da primeira geração, assim, terão que conciliar os conflitos que possam existir dentro da família para que a organização não seja afetada por decisões arbitrárias:

Posso afirmar que não existe conflito, passamos o dia compartilhando informação e soluções para os problemas. Realmente o ambiente é ótimo. Muito do que decidimos e acordamos para melhorar as relações foi (*feito*) verbalmente, mas posso afirmar que essa boa relação tem gerado muitos benefícios (..) para nossos filhos, sim, temos a ideia de passar a empresa para a terceira geração, esperamos que a empresa tenha continuidade. Assim como sei que, uma hora, vou querer descansar e eu gostaria de manter o nível de vida que tenho hoje. Mas, tenho consciência que nossos herdeiros não são obrigados a seguir o caminho... Eles terão a empresa, mas como eles vão tocar o negócio e se desejam tocar o negócio! O que podemos fazer



é contratar profissionais que adotam a cultura da empresa e levem o negócio adiante. (sócio diretor executivo)

Hoje percebo a real necessidade de planejar junto aos meus filhos a continuidade da empresa, recordo-me como foi a decisão para trazê-los para dentro do negócio e percebo que futuramente precisamos entender como meus netos poderão seguir ou não. (sócio diretor presidente)

Um dos principais conflitos que podem vir a surgir para a empresa é a divisão das responsabilidades e das respectivas retiradas de lucros: “O acordo de sócios é um disciplinador da partilha de poder. Em outras palavras, é um instrumento que define como os sócios vão exercer controle. Quem pode tomar que decisões, até onde, com quem e em que circunstância” (Steinberg, 2009). Teoricamente, há um acordo tácito estabelecido pela Diretoria Executiva (segunda geração), de forma a se chegar a um modelo “ideal” de divisão de responsabilidades que existe hoje, muito embora sem que, por isso, essa divisão esteja definida no acordo de acionistas.

A relação entre acionistas e gestor vai gerar mais valor para empresa no momento que a remuneração do CEO estiver vinculada com o resultado da organização (Villalonga *et al.*, 2010; Peake *et al.*, 2017). Nesse aspecto, a empresa se profissionalizou ao contratar um gerente operacional com experiência no mercado de em processos e auditoria interna e com habilidades gerenciais. Por outro lado, é importante salientar que o cuidado na contratação não foi definido no acordo de acionistas, mas sim dentro de um acordo verbal entre os sócios uma vez que esse profissional era amigo e já trabalhou junto em outra organização:

O nosso gestor é um profissional reconhecido no mercado e ele tem participação no resultado. A relação com ele é excelente e (*ele*) está sempre participando das reuniões estratégicas. Levamos em conta muitas de suas observações. Criamos uma proposta de trabalho para o gestor através do desempenho. Essa participação no resultado é para todos os níveis da organização. Tivemos também o cuidado para o gestor nunca vir a ser o controlador, separando a participação do resultado do controle sobre a propriedade. Não está no acordo de sócios, mas (*sim*) no acordo entre as partes... Consideramos nosso gestor peça estratégica na empresa, participando das reuniões dos sócios. Apesar do gestor ter um vínculo de amizade com família... O que fizemos foi buscar o melhor profissional, essa exigência nossa pela qualidade da mão de obra vale para qualquer nível da empresa.... Mas tem que ser contratado pelo reconhecimento profissional. (sócio diretor presidente).

#### **4.3 Assuntos relacionados ao contrato social, às normas administrativas da empresa, ao Código de ética e ao planejamento estratégico**

O uso das boas práticas de mercado e governança corporativa “(...) pacifica as relações entre a família, tranquiliza a família investidora quanto a seus negócios empresariais e requer dedicação e foco na sua adoção” (IBGC, 2016). Destaca-se, nesse estudo as melhores práticas a serem adotadas de governança e o caminho mais relevante e essencial consiste na definição do acordo de acionistas que fundamenta o planejamento de sucessão.

No caso da empresa estudada não existe a necessidade imediata de sucessão uma vez que a segunda geração ainda não possui planejamento para iniciar frutos para terceira geração. No entanto, tem-se o entendimento da necessidade de pensar sobre o assunto e amadurecer a ideia, uma vez que,

conforme Steinberg (2009) é necessário que tanto o processo sucessório como o acordo de acionistas sejam encarados como trabalhos a serem desenvolvidos de forma preventiva, e cercados de calma e de cuidado:

Somos uma empresa jovem, apesar de meu pai iniciar a 12 anos atras, e assim ter repassado para mim e minha irmã, entendemos que temos muito a amadurecer e definir os próximos passos. Lembrando que eu não desejava entrar na empresa logo quando sair da faculdade, precisava de conhecimento, maturidade, experiência (...) E penso que devemos fazer a mesma coisa junto aos nossos futuros herdeiros, entendo a necessidade de iniciar o processo, a pensar no assunto, mas acredito que existem outras prioridade e amadurecimento da empresa para que eu possa desenvolver o assunto. (sócio diretor presidente)

Durante a entrevista, foi demonstrado como está estruturado esse controle dentro do contrato social: as cotas estão divididas igualmente entre os sócios sem nenhum tipo de definição preferencial entre os irmãos.

Com o objetivo de mitigar os riscos com os conflitos e cobrar as responsabilidades dentro da empresa utiliza-se a definição das normas, de regras internas e de divulgação do código de ética. Contudo, esses temas dificilmente são tratados na empresa de primeira geração, já que, nela, os valores são, via de regra, transmitidos pelo dono diretamente ao colaborador.

Na empresa estudada já se pode perceber a sensibilidade a esse tema nas palavras do entrevistado, mas os passos foram iniciados e o código de ética e conduta foi escrito, porém ainda não divulgado:

Normas ou um código de ética já temos, mas não conseguimos transmitir e nem o divulgar (...) No entanto, buscamos por meio da cultura da empresa transmitir os principais aspectos endereçados nos documentos... Pode conversar com nossos colaboradores que irá entender a cultura no dia a dia. (sócio gerente administrativo financeiro)

Já quanto ao tema planejamento estratégico, apesar de que no meio corporativo de uma forma geral, considerado um diferencial construído pelos acionistas de forma a definir os objetivos futuros, sendo fundamental para criar a cultura de governança corporativa dentro das empresas, no caso estudado, a grande dificuldade e resistência por parte do Diretor definir e seguir uma metodologia:

Não acredito em planejamento estratégico, acredito que seja uma ferramenta falha, hoje apenas trabalho com planejamento de comercial, ou seja, metas estabelecidas para a equipe comercial de forma que alcance o objetivo geral do ano. Meu gerente operacional demonstrou até um planejamento estratégico baseado na metodologia BSC, intercalando todos os processos de internos, aprendizagem e conhecimento e clientes, mas entendo que isso são estratégias implícitas, o que importa consiste no objetivo final que é alcançar a meta anual de faturamento. (sócio diretor presidente).

#### **4.4 Governança corporativa em TI**

A Tecnologia da Informação (TI) consiste em um dos principais pilares das organizações na atualidade, pois, principalmente, permite mais competitividade, ou seja, a tecnologia da informação é um recurso estratégico para muitas empresas. Não há gestão (operacional, gerencial e estratégica) sem informações em tempo real e estas, fundamentais para a tomada de decisão. A informação é um elemento essencial para a sobrevivência humana seja no passado, presente e futuro.

Segundo o entrevistado, compreender ou melhor, tratar os dados em informações para tomada de decisão consiste nos diferenciais competitivos:

Sempre os preocupamos em ter as informações adequadas, como fui de uma escola de consultorias tenho a compreensão e importância de transformar os dados em informação, por isso escolhemos um ERP que tinha experiência com o meu mercado, por isso que estamos desenvolvendo um BI, para otimizar nossos vendedores a alcançarem melhores resultados. (sócio gerente administrativo financeiro)

De acordo com Silva *et al* (2018), a gestão de Tecnologia de Informação e a sua inclusão na estratégia empresarial é um fator decisivo na criação de valor acrescentado e das vantagens competitivas para a empresa. Destaca-se, pelo auxílio na detecção de novas oportunidades e criação de vantagens competitivas, como também, ajuda a defendê-la de ameaças provenientes da concorrência.

Dessa forma, a Governança em TI na governança corporativa é a peça chave para o alinhamento entre as diretrizes e estratégias da organização nas ações de TI (Severiano et al, 2018). Para Assis (2011) a governança de TI concentra-se no desempenho e transformações para atender as demandas futuras do negócio ao longo do tempo, trabalhando praticamente com orientações de negócios externamente. Sendo a Tecnologia da informação um recurso estratégico para as empresas a governança da tecnologia da informação serve para orientar e fazer estes ajustes no uso da tecnologia da informação, nas empresas.

O entrevistado evidencia a importância do investimento em TI, visto que o mercado onde atua é regulado pela lei LGPD e a preocupação com os dados se torna relevante na competitividade.

A Lei LGPD impactou diretamente a nossa operação, pois utilizamos dados sensíveis, como nome, CPF, de pacientes e devemos ter uma governança assertiva para esses dados, pois não devemos de forma nenhuma correr o risco de transmiti-los de forma equivocada. Todavia, não podemos descartar esses dados, pois esses são os controles para cobrarmos as pendências de Faturamento para as operadoras de saúde e hospitais.

Diante dessa realidade, possuímos um orçamento anual para investir na proteção de nossos dados, infraestrutura de TI, e aperfeiçoamento contínuo do nosso ERP. (sócio gerente administrativo financeiro)

## **5 CONCLUSÃO**

A governança em empresas familiares consiste em uma temática relevante na literatura, uma vez que possui uma importância significativa para evitar os conflitos entre as famílias controladoras, mitigando o risco para a continuidade do negócio ao longo das gerações. Diante disso, com a disseminação de ferramentas que viabilizam adotar as melhores práticas de governança, cada vez mais a profissionalização do negócio deve vir com a profissionalização da gestão e com a capacidade de os acionistas saberem separar empresa, patrimônio e família.

Buscou-se, neste trabalho, compreender as implicações que a implementação de uma estrutura de governança pode exercer sobre a dinâmica, evolução e papel dos membros familiares, assim como suas implicações sobre a influência da família na gestão dos negócios. Foi pesquisada uma empresa de controle familiar, de médio porte, fundada há quase 12 anos e já sob o controle da segunda geração de sucessores.

A profissionalização e da implementação de “melhores” práticas de governança, para essa organização, foram demonstradas, em grande medida, pela complexidade do ambiente, do mercado e pelo contínuo crescimento da empresa. Nesse contexto, as empresas, de maneira geral, devem considerar que práticas de gestão pouco transparentes, que contribuam para uma dinâmica de concentração do poder unicamente nas mãos da família, podem torná-las vulneráveis a problemas de capacitação para o exercício de determinadas posições em que não se pode correr riscos, além de reduzir a credibilidade de investidores e parceiros externos nos negócios.

Apesar da empresa estudada ser uma empresa familiar de segunda geração, a governança corporativa ainda está sendo implantada aos poucos. Desse modo, a necessidade de separar a ideia de família e empresa será dada de maneira voluntária a partir do momento, torna-se fundamental a utilização da governança corporativa para que possa gerar confiança e credibilidade para todos os *stakeholders*.

Uma proposta de solução seria a reformulação do acordo de acionistas, contemplando os seguintes pontos:

- Definição do planejamento estratégico, é fundamental para profissionalização da empresa como também ter e visão de negócio de forma holística, capazes de guiar a aplicação da governança corporativa;
- Estruturação dos alicerces para a criação de um conselho de família e de um conselho de administração, para minimizar o risco de conflitos que possam existir entre família, propriedade e empresa; e
- Transparência na conduta de ética, nas normas e nos regulamentos, para definição das responsabilidades (*accountability*) – além de funções, de atributos e de remunerações, entre outros - do gestor da empresa e dos membros dos conselhos de família e administração

Destaca-se a importância de notificar que é natural que as informações que os entrevistados disponibilizaram, por mais que tenham contado com a garantia do anonimato da empresa, tenham sofrido algum tipo de filtro. Pode-se entender, por exemplo, que eventuais pontos negativos da empresa tenham sido amenizados, ou que mesmo informações um pouco mais sensíveis tenham sofrido algum tipo de censura.

Além disso, é relevante destacar que toda pesquisa de abordagem qualitativa está sujeita a fragilidades clássicas, que, embora não a desqualifiquem cientificamente, devem ser apontadas pelo bem da imparcialidade.

Como uma contribuição teórica do trabalho, a ser testada por outros pesquisadores, fica a proposição de que, às três dimensões propostas por Tagiuri e Davis (1985) para análise das empresas familiares – empresa, família e propriedade –, seja acrescida mais uma, como elemento mediador entre essas dimensões, a governança.

## REFERÊNCIAS

A. C. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A: gestão de empresa familiar e soluções de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 18, 21, 35, 37, 39, 122, 124, 126 e 127.

Assis, C. B. (2011). *Governança e gestão da tecnologia da informação: diferenças na aplicação*

*em empresas brasileiras* / C.B. Assis.

BERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades das sociedades familiares. *In*: MARTINS, G. S. *et al. Empresas familiares brasileiras*. São Paulo: Negócios, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Senac, 1996.

\_\_\_\_\_; GALLO, M.. **Governança na empresa familiar**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**: implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 21, 25, 27-28, 34, 77-79 e 84.

BUENO, J. C. C; FERNÁNDEZ, C. D.; SÁNCHEZ, A. V. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

**BUSINESSWEEK**. Family, Inc. New York, november 10, 2003.

CAMERA, F.; ARAÚJO, L. C. G.. **Análise dos aspectos teóricos relacionados à Governança Corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares no Brasil**. 2007. 115f. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3945>>.

G.LAB. Os benefícios da gestão transparente. **Jornal Valor online**, 08 dez 2017 Disponível em <https://valor.globo.com/patrocinado/petrobras/gestao-e-negocios/noticia/2017/12/08/os-beneficios-da-gestao-transparente.ghtml>. Acesso em 20/06/2024

GENTIL, E. Retrato de família. **HSM Management**, v. 6, n. 41, nov./dez. 2003.

IBGC. **Governança Corporativa em empresas de controle familiar**: casos de destaque no Brasil. 1ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

\_\_\_\_\_. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4.ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2009.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. *In*: MARTINS, I. G. S. *et al. Empresas familiares brasileiras*. São Paulo: Negócios, 1999.

LERNER, W. **Organização participativa**. São Paulo: Atlas, 1996.

LOURENZO M. JR, A. **Programas de profissionalização e sucessão**: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado) –Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MELIN, L.; NORDVST, M..Corporate Governance Processes in Family Firms: The role of influential actors and the strategic arena. **ICSB World Conference**, 2000.

NEGÓCIOS em família. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 08 abr. 1994 (Artigo traduzido do inglês e publicado originalmente na revista *The Economist*).

NEUBAUER, F.; LANK, A. G. **La empresa familiar: como dirigi-la para que perdure**. Bilbao: Deusto, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa familiar**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, A. C. **Empresa Familiar - Sua Importância Econômica e Social**. Disponível em: [https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.revistaidea.oldsitesamc.york.digitai%2Findex.php%2Fidea%2Farticle%2Fdownload%2F163%2F129&psig=AOvVaw2MiCyzi1xyjXt80nU\\_MpB9&ust=1718997204581000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAQQn5wMahcKEwjgtdKo8uqGAXUAAAAAHQAAAAQBA](https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.revistaidea.oldsitesamc.york.digitai%2Findex.php%2Fidea%2Farticle%2Fdownload%2F163%2F129&psig=AOvVaw2MiCyzi1xyjXt80nU_MpB9&ust=1718997204581000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CAQQn5wMahcKEwjgtdKo8uqGAXUAAAAAHQAAAAQBA). Acessado em 20/06/2024.

OLIVEIRA, J.; PINHEIRO, A.; ÁLVARES, E.; PIMENTEL, T. Governança Corporativa como elemento mediador na empresa familiar. **R. Adm. FACES Journal**, v. 11, n. 3, p. 105-122, 2011.

OLIVETTE, C. Empresas adotam gestão transparente. **Estadão on line**, 20 de março de 2016. Disponível em <https://www.estadao.com.br/economia/sua-oportunidade/empresas-adotam-gestao-transparente/> Acesso em 23/06/2024.

POSSO, M. L. **El protocolo en las empresas de propiedad familiar**. Estudios Gerenciales, núm. 74, enero-marzo, 2000, pp. 49-67 Universidad ICESI Cali, Colombia.

RIBEIRO, R.V.E..**Uma abordagem teórica de empresas familiares**: desafios e oportunidades. 2008.112f. Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em < <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4042> >. Acessado em 20/06/2024.

ROTH, L.; TISSOT, M.; GONÇALVES, R. Family-Owned Business Succession and Governance: A Multiple Case Study In Brazil. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 48, p. 96-107, 2017.

Severiano Junior, E. & Cunha, D. de O. da. (2018). The importance of using COBIT model in IT processes in an organizational. *Braz. J. of Develop.* Curitiba, 4(6), 2844-2854.

Silva, L. A. C., Araújo, M. V. P. & Brito, M. L. A. (2018). Logística intermodal no estado do Rio Grande do Norte: um estudo exploratório. *Research, Society and Development*, 7, e477100.

STEINBERG, H. **Mesa Corporate Governance. Estudo Especial. Empresas Familiares**. 2009. Acordo de Sócios. Disponível em < <https://corporategovernance.com.br/estudos/> >. Acesso em 24 jun 2024.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, [S. l.], v. 9, n. 2. 1985.

TREVISANI JÚNIOR, P. Sucessão: a família tem que se organizar. **Superhiper**. São Paulo: ABRAS, set. 1997.

USSMAN, A.M.. **Empresas Familiares**: entender a estrutura, os valores e as dinâmicas da empresa familiar. Lisboa: Sílabo, 2004.

VASCOLCELOS, A.; OLIVEIRA, M.; FERNANDES, V. O Processo De Sucessão Em Diferentes Combinações De Gênero: Um Estudo Comparativo De Casos Em Empresas Familiares De Monte Carmelo, MG. **RACE**, v. 16, n. 1, p. 203-226, 2017.

VILLALONGA, B.; AMIT, R. **How do family ownership, control and management affect firm value?** Philadelphia: Elsevier, 2005.

VIDIGAL, A C. As origens da empresa familiar. *In*: MARTINS, I. G. S. *et al.***Empresas familiares brasileiras**. São Paulo: Negócios, 1999. VIDIGAL.