



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS - PUC GOIÁS
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

WELLINGTON SOUZA SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS
EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL**

GOIÂNIA

2022

A IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL*

THE IMPORTANCE OF ADOPTING CORPORATE GOVERNANCE IN FAMILY BUSINESSES IN BRAZIL

Wellington Souza Santos**

Alessandro Do Prado Marin***

RESUMO

A governança corporativa é um sistema utilizado em todo o mundo, tornando as organizações mais transparentes. O modelo adotado varia de país para país se dividindo em praticamente dois, sendo o nipo-germânico, utilizados pelo Japão e Alemanha, e o anglo-saxão utilizados pelos EUA e Reino Unido. No Brasil tem crescido sua importância principalmente para empresas que pretendem aumentar seu acesso a capital e se manter a longo prazo. O objetivo da pesquisa foi analisar através de pesquisa bibliográfica e documental os desafios e vantagens da adoção da governança corporativa nas empresas familiares no Brasil, no qual são grandes potenciais de investimento, tendo grande parcela na economia nacional e na geração de empregos. O resultado da pesquisa atinge o objetivo proposto ao se analisar empresas familiares no Brasil através de amostras de dados apresentados por artigos, evidenciando seus efeitos a partir de implementação de boas práticas.

PALAVRAS CHAVE: governança corporativa; empresas familiares; Brasil.

ABSTRACT

Corporate governance is a system used around the world, making organizations more transparent. The adopted model varies from country to country, being divided into practically two, being the Japanese-German, used by Japan and Germany, and the Anglo-Saxon used by the USA and the United Kingdom. In Brazil, its importance has grown, mainly for companies that intend to increase their access to capital and maintain themselves in the long term. The objective of the research was to analyze, through bibliographical and documentary research, the challenges and advantages of adopting corporate governance in family businesses in Brazil, in which there are great investment potential, having a large share in the national economy and in the generation of jobs. The research result reaches the proposed objective when analyzing family businesses in Brazil through data samples presented by articles, showing their effects from the implementation of good practices.

KEYWORDS: *corporate governance; family businesses; Brazil.*

* Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Pontifícia Universidade Católica de Goiás como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação do Prof. Alessandro Do Prado Marin.

** Bacharelado em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Av. Universitária, n. 1440 – Setor Leste Universitário, Goiânia-GO, CEP 74605-010.

*** Mestre em contabilidade e docente da Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Av. Universitária, 1440 – Setor Leste Universitário, Goiânia-GO, CEP 74605-010.

1. INTRODUÇÃO

Sendo um sistema adotado pelo mundo todo, a governança corporativa tem ganhado grande destaque e importância principalmente para as empresas que buscam minimizar os conflitos de interesse, aumentar seu desenvolvimento e credibilidade perante os *stakeholders* (SILVA, 2014).

A governança corporativa pode se desenvolver e ser aplicada de diferentes maneiras, sendo capaz de apresentar particularidades dependendo do local que é observada. No Japão e na Alemanha é adotado o modelo nipo-germânico, onde no qual buscam o equilíbrio dos interesses de diversos *stakeholders* (MAZZALI; ERCOLIN, 2018). O modelo do Japão de acordo com Silva (2014) pode ser retratado pela presença do *keiretsu*, que são conglomerados de bancos e empresas entrelaçados em estruturas indiretas de controle e de participações cruzadas. Em comparação, nos EUA, o modelo utilizado tem seus interesses voltados de maneira direta ao acionista, apresentando mecanismos com o propósito de minimizar conflitos de interesse entre a administração e os acionistas (MAZZALI; ERCOLIN, 2018).

As práticas de governança corporativa no Brasil se assemelham bastante ao modelo norte americano, evoluindo de maneira significativa na última década, sob influência da abertura econômica brasileira, aumentando o número de investimentos estrangeiros no país, a privatização de empresas estatais e o crescimento do número de empresas no mercado internacional. Embora tenha-se desenvolvido com foco de aumentar a proteção dos acionistas minoritários e melhorar eficiência econômica, de gestão e transparência, a maioria das empresas no Brasil atualmente são regidas em estrutura de propriedade e tradição familiar, onde o acionista controlador tem grande presença (SILVA, 2014). As buscas por melhores práticas deram início a iniciativas nacionais, como a criação da BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo), o código de boas práticas do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), as recomendações da CVM (Comissão de Valores Mobiliários) e a criação da lei nº6.404/76.

No Brasil, as empresas de iniciativa familiar constituem 90% dos negócios e refletem em 65% do Produto Interno Bruto (SEBRAE, 2022), participando do crescimento da economia e na geração de emprego, sendo grandes potenciais de investimento, porém tendo como principal desafio a gestão e a captação de recursos. Então, tem-se o objetivo da presente

pesquisa: a análise da importância da adoção da governança corporativa nas empresas familiares no Brasil.

Foram selecionados como amostra de pesquisa artigos sobre empresas familiares brasileiras que adotaram a governança corporativa e que conseguiram se encaixar dentro da problemática proposta. O desenvolvimento dos resultados é feito a partir das conclusões dos autores dos artigos de amostra, nos quais foram analisados os principais resultados esperados com a implementação de boas práticas assim como é afirmado em literatura.

Essa pesquisa contribui com o aprofundamento do conhecimento acadêmico a respeito da governança corporativa aplicada as empresas familiares, tendo em vista sua importância e relevância, promovendo o aparecimento de lacunas para novas pesquisas. Tem-se sua contribuição social, conscientizando o empreendedor de pequenas empresas familiares a aderir as práticas de governança corporativa e esclarecendo-o de sua importância e vantagens.

A pesquisa foi descritiva, explicativa e bibliográfica, de natureza aplicada, justificando-se como uma abordagem qualitativa por descrever os conceitos de governança corporativa, apontando a sua importância dentro das empresas familiares no Brasil. A sua coleta de dados foi feita de maneira documental, sendo a fundamentação teórica baseada em livros e artigos. Os conceitos da governança corporativa adotados foram desenvolvidos por Silva (2014), Andrade e Rossetti (2014) e Mazzali e Ercolin (2018).

Na sequência apresenta-se o referencial teórico, a metodologia, a coleta de dados, os resultados e, por fim, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico apresenta-se o referencial teórico abordando sobre os conceitos Governança Corporativa, seus princípios e os principais desafios de sua implementação nas empresas familiares no Brasil.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo Silva (2014) governança corporativa é um conjunto de práticas e princípios que buscam minimizar conflitos entre os agentes de uma organização (*stakeholders*) com o objetivo de aumentar o valor da empresa e retorno para seus proprietários e acionistas, além de reduzir o custo de capital.

De acordo com Andrade e Rossetti (2014), a adoção de boas práticas de governança corporativa torna as empresas e organizações menos expostas a riscos internos e externos de gestão, reforçando suas competências em superar suas dificuldades e desafios apesar de sua complexidade, tornando-a mais segura, ampliando as bases estratégicas da criação de valor, sendo um fator de harmonização de interesses, além de contribuir para aumentar a confiança de seus investidores e os resultados corporativos se tornarem menos voláteis.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) por sua vez definiu no Código Das Melhores Práticas de Governança Corporativa como sendo:

(...) o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (IBGC, 2015)

No Brasil, a Comissão de Valores Imobiliários (CMV) buscou adaptar, a partir dos conceitos de governança corporativa internacional, à forma e realidade brasileira por meio da publicação de sua cartilha de recomendações, em 2002. Tal cartilha tem como objetivo dar melhores orientações aos *stakeholders* das empresas em relação as questões que podem influenciar significativamente suas relações. (CVM, 20 02)

Com base na definição da CVM (2002), as boas práticas de governança são:

(...) conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Analisando as conceituações acima, conforme descrito por Mazzali e Ercolin (2018) fica evidente que a governança corporativa tem como objetivo gerar valor através de uma gestão ética e segura para todos os *stakeholders* da empresa.

Silva (2014) ainda afirma que os modelos de governança corporativa podem variar de acordo com o país que a adote, sendo delimitados em dois tipos de sistemas: Anglo-saxão e

Nipo-germânico. A seguir serão melhor descritos como a governança corporativa se desenvolve ao redor do mundo.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO MUNDO

Não é possível afirmar que um modelo de governança é capaz de atender todos tipos de empresas existentes (MAZZALI; ERCOLIN, 2018). Portanto, a governança corporativa pode variar de acordo com o local no qual é adotada, podendo ser adaptada de acordo com a cultura e a realidade afim de atender seus objetivos (MAZZALI; ERCOLIN, 2018). Sendo delimitada em dois modelos: o de anglo-saxão (*outsider*) e o nipo-germânico (*insider*) (SILVA, 2014).

O modelo Anglo-saxão tem como característica a liquidez das ações sendo garantidas na bolsa de valores com menores riscos para seus acionistas e a pulverização relativa da propriedade, com objetivo de obter criação de valor para seus investidores. Em comparação ao modelo nipo-germânico as participações societárias são de longo prazo e a existência da concentração de propriedade, buscando equilíbrio entre os interesses de todos *stakeholders* (SILVA, 2014).

Os Estados Unidos e o Reino Unido adotam o modelo anglo-saxão, possuindo alta dispersão de capital, forte presença dos investidores institucionais, fundos alternativos, de pensão e seguradoras. Tendo algumas particularidades, como nos Estados Unidos onde para enfrentar problemas e escândalos foram criadas leis. Já no Reino Unido foi adotada a autorregulação, sendo o princípio do “*complyorexplain*”(adote ou explique) de maneira mais democrática (MAZZALI; ERCOLIN, 2018).

No Japão e na Alemanha é adotado o modelo nipo-germânico de governança corporativa, no qual o mercado de capitais é relativamente limitado e possui grande concentração de propriedade, sendo caracterizada a forte participação acionária dos bancos na empresa e a busca pelo equilíbrio dos interesses dos acionistas e *stakeholders*. O modelo alemão se baseia no sistema bancário ao proteger em prioridade os credores em detrimento alto dos acionistas. No Japão é retratado a partir da presença dos *keiretu*, conglomerados de bancos e empresas entrelaçadas em estruturas indiretas de controle e de participação cruzada (SILVA, 2014).

No Brasil suas práticas de boa governança se assemelham bastante ao modelo norte americano utilizado, tendo suas raízes em empresas familiares (SILVA, 2014), sendo melhor descrito no tópico 2.3.

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

Como em boa parte do mundo, no Brasil percebemos que a maioria das empresas nasce a partir de atividades empreendedoras familiares com estrutura de pouco capital e gestão exercida pelos seus proprietários, tendo como característica de origem a não segregação da propriedade e gestão, ocasionando na dificuldade da adoção da governança corporativa (MAZZALI; ERCOLIN, 2018).

Tendo um esforço empresarial nacional organizado a partir do século XX, as empresas cresciam e expandiam os seus negócios para alcançar escalas de produção mais próximas da demanda do país em desenvolvimento, teve origem a necessidade da adoção da governança, desta maneira a busca por capital cresce e a sua abertura se tornou uma alternativa (MAZZALI; ERCOLIN, 2018). Na última década a governança corporativa no Brasil teve uma grande evolução sendo reflexo da abertura da economia, aumento dos investimentos estrangeiros no país e processos de privatização de empresas estatais além do número maior de empresas nacionais com acesso aos mercados internacionais (SILVA, 2014).

No Brasil, com o objetivo de regulamentar as boas práticas de governança corporativa e sua estrutura legal adequada, foram criadas a CVM, promulgada a lei nº6.404/76 ou lei das sociedades por ações (S.A). A partir disso também foi publicado em 1999 o Manual de Boas Práticas de governança corporativa do IBGC (MAZZALI; ERCOLIN, 2018).

Houve uma implantação em 2000 de um novo seguimento de mercado especial, a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), se tornando um marco na economia nacional, sendo atribuída a negociação de ações emitidas por empresas que voluntariamente se comprometem a aderir a boas práticas de governança corporativa (SILVA, 2014).

A Bovespa é estabelecida em três partes (Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado), que seguem regras exigentes de governança corporativa conforme legislação, afim de ampliar os direitos dos acionistas e melhorar a qualidade das informações prestadas pelas companhias. A iniciativa de criar um segmento destinado a listar qualquer empresa que se comprometa com as regras rigorosas de governança é uma das razões do sucesso do Novo Mercado,

fortalecendo o mercado de capitais nacional no intuito atender expectativas e interesses dos investidores por maior transparência e qualidade nas informações em relação aos atos praticados pelos administradores das companhias (SILVA, 2014).

2.4 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

De acordo com o IBGC (2015), “os princípios básicos de governança corporativa permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas do Código, e sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto internamente como nas relações com terceiros.”

Conforme descrito por Mazzali e Ercolin (2018) a arquitetura de governança é uma estrutura organizacional que dependerá de um processo decisório fundamentado por boas práticas e pelo respeito aos princípios da governança e exercício da ética nas relações corporativas.

O Quadro 1 é baseado a partir dos conceitos da IBGC (2015) os princípios de governança corporativa exigidos a partir do manual de boas práticas de governança corporativa:

Quadro 1 – Princípios da Governança Corporativa

Princípios	Descrição
Transparência	Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.
Equidade	Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (<i>stakeholders</i>), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
Prestação de Contas (<i>accountability</i>)	Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.
Responsabilidade Corporativa	Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos.

Fonte: Adaptado pelo autor, IBGC (2015).

Segundo o IBGC (2019) as boas práticas de governança possibilitam que os princípios sejam transformados em recomendações mais assertivas, alinhando aos interesses da organização e seus proprietários a fim de preservar e otimizar o valor econômico durante a vida da empresa, possibilitado no maior acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização e o bem comum.

Comentado [e1]: arrumar

Comentado [U2R1]:

2.5 TEORIA DA AGÊNCIA

A Teoria da Agência ou teoria de agente principal, de acordo com Jensen e Meckling (1976), retrata o relacionamento entre o dono da empresa ou principal e um terceiro ou agente. Demonstrando que enquanto os interesses do principal e o agente estão alinhados não há conflito, contudo quando possuem divergências se iniciam os problemas e conflitos. Quando ocorre essas divergências, os agentes buscam seus interesses em benefício próprio, entrando em conflito com os interesses do principal (proprietário) de buscar obter o máximo de riqueza da organização.

Jacobson (2009) afirma que na teoria de agência tem sua essência nas transações realizadas em organizações ou contratos, entre o principal e o agente, admitindo a presença do aproveitamento de interesses próprios dos envolvidos, com pouca coerência aos contratos estabelecidos. Do relacionamento entre o principal e o agente se espera que ocorram conflitos de objetivos e nas formas de se alcançar resultados, onde o agente é mais resistente ou oposto a riscos, enquanto o principal possui maior capacidade de diversificar seus investimentos, ainda que assuma riscos momentâneos (EISENHARDT, 1989).

Silva (2014) afirma que:

Ao abordar relações bilaterais entre o principal e o agente a teoria da agência apresenta três condições: o agente dispõe de vários comportamentos possíveis de adoção; a ação do agente afeta não apenas seu próprio somente seu bem-estar, mas também o do principal; as ações do agente dificilmente são observáveis pelo principal, por haver assimetria informacional entre as partes.

A hipótese principal dessa teoria é que as pessoas possuem interesses diferentes, na qual cada uma busca maximizar seus próprios objetivos.

Segundo Mazzali e Ercolin (2018), no Brasil e outros países emergentes, a teoria de agência tem como principal conflito entre acionistas, controladores e minoritários em uma situação de estrutura de propriedade concentrada, enfrentando a extração de benefícios privados do controle pelos acionistas controladores, por meio de transações com partes relacionadas e outras formas de autobenefício.

2.6 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES

Da conexão e interação entre a família e o negócio nasce a empresa familiar, que inclui ou não membros da família nas partes administrativas, ações ou diretoria. Sua gestão pode ser feita através de uma pessoa por fora da família, podendo ainda ter figuras familiares no quadro de acionistas ou diretores (SEBRAE, 2022).

As empresas familiares são a base da comunidade mundial de negócios, representando cerca de 70% das empresas registradas globalmente, enfrentando problemas de gestão semelhantes a grandes empresas de capital aberto, as quais devem administrar questões referentes a posições e estruturas, com objetivo de harmonizar os interesses da família e os melhores interesses no prazo da corporação (BERTIN et al., 2004).

A governança corporativa se torna necessária nas empresas familiares, considerando o grau de recursos disponíveis, a qualidade e quantidade de consultorias externas disponíveis e a escala de número dessas organizações. Sendo uma das tentativas de resolver problemas gerados pelo conflito entre famílias ou sócios (conflito de agência), práticas inaptas de processos operacionais, falta de dados e procedimentos de avaliação e de melhores tecnologias (BERTIN et al., 2004).

Conforme estudos da *Price Waterhouse Coopers* Auditores Independentes (PwC, 2013), pode se definir e distinguir uma empresa familiar a partir de duas características, legado e o zelo. Seus gestores e proprietários são movidos pelo senso de responsabilidade e preservação do negócio, almejando melhora na gestão de seus ativos, garantindo bom desempenho da empresa e a preservação de seu legado familiar.

Segundo Bertin et al. (2004), a adoção e a execução de estratégias de governança corporativa em empresas familiares para que sejam bem-sucedidas dependem essencialmente do nível de comprometimento e compreensão das famílias, dos conselhos de administração e dos diretores executivos (CEO) que as controlam.

2.6.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES NO BRASIL

No Brasil, assim como na maior parte do mundo, predominam as iniciativas empreendedoras familiares (MAZZALI; ERCOLIN, 2018). A partir disso, é possível identificar tipos ou níveis diferentes de empresas familiares brasileiras, que dependem de 3 fatores: de como a família pode influenciar nas decisões, de como é formada a administração da empresa em relação a família e a abertura dos negócios aos profissionais não familiares, ou seja onde sua administração é realizada por agentes não familiares (SEBRAE, 2022).

Alguns desafios, tais como a limitação de recursos, a dificuldade de sucessão, a disputa por poder e a ocorrência de conflitos no núcleo familiar são a realidade da maioria das empresas familiares nacionais. Podendo ser superados ou amenizados a partir da adoção de boas práticas gerenciais. Dentre essas práticas pode-se destacar o investimento em comunicação interna, a definição de boas políticas de conduta, a construção de programas de sucessão e a criação de um ambiente mais justo para o trabalho, bem como a maior qualificação dos líderes (SEBRAE, 2022).

2.6.2 PROCESSO SUCESSÓRIAS EMPRESAS FAMILIARES

Segundo Silva (2014), o Conselho de Administração tem a necessidade de desenvolver um plano de sucessão do CEO (*Chief Executive Officer*), da diretoria-executiva e das demais pessoas chave na sociedade, que deve estar sempre atualizado.

Para Mazzali e Ercolin (2018), o desenvolvimento do plano de sucessão tem como principal objetivo assegurar que na falta ou ausência de CEO ou gestor de posição-chave na organização, possa-se dispor de profissionais competentes de contratação imediata ou promoção interna para dar continuidade às operações da empresa com tranquilidade.

Na empresa familiar o processo de sucessão deve ser realizado de maneira estratégica, sendo necessária e de extrema importância que seja planejado antecipadamente, devendo ser documentada e estar de acordo com os demais membros do negócio e da família. Além de ter início com a presença e participação de seu fundador e aval de todos os envolvidos e do dever de ser praticada com boa comunicação interna, para que não sejam gerados conflitos durante a realização dessa ação. Espera-se que os sucessores sejam conscientizados que não vão administrar ou tomar responsabilidade apenas uma empresa, mas uma sociedade composta por agentes escolhidos por seus proprietários anteriores, necessitando da compreensão que os conceitos de família, propriedade e empresa devem estar destacados. Para a criação do plano sucessório é recomendado a busca por uma consultoria externa e imparcial capacitada, que oriente os familiares, facilitando assim seu processo de aplicação (SEBRAE, 2022).

2.6.3 PRINCIPAIS DESAFIOS A PARTIR DA ADOÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Um dos grandes desafios das empresas familiares, segundo Neto (2013), é encontrar o equilíbrio entre os interesses pessoais dos proprietários e os interesses da organização, colocando em prática a boa governança e seus princípios. Os problemas na empresa familiar

na adoção de boas práticas estão relacionados aos processos de tomada de decisão da alta gestão alinhadas a qualidade das informações, capacidade de gestão de recursos, relacionamento e conflitos de interesse de acionistas e proprietários.

As Empresas familiares também têm dificuldade em praticar o princípio da transparência, pelo qual deve-se divulgar informações exigidas por lei e também qualquer outra informação que possa auxiliar na tomada de decisão de seus gestores ou proprietários. Com maior transparência é possível obter mais confiança, e essa confiança leva a organização a obter mais crédito e atrair maiores e melhores investimentos e estes investimentos possibilitam maior crescimento da empresa. Ao se promover o melhor clima de confiança com maior transparência é possível ser melhorado não apenas o clima ao redor, mas alcançar resultados superiores (SILVA, 2014). Para abertura de capital, a adoção de boas práticas de governança se torna ainda mais necessária e exigida para entrada na Bovespa, sendo uma alternativa para captação de recursos (SILVA, 2014). Para isso, é preciso tornar suas operações atraentes para os compradores, evidenciando o caráter pessoal do negócio e seus valores (PWC, 2013), a partir de uma boa gestão e confiabilidade de suas informações (SILVA, 2014).

A pouca qualificação da gestão ou falta de profissionalismo é desafio a ser enfrentado nas empresas familiares. Os profissionais devem ser bem qualificados, devem ser comprometidos a empresa no alcance dos resultados propostos, sendo de grande relevância investir na capacitação dos familiares, especialmente na alta gestão. Dessa maneira com o crescimento das pessoas, a empresa também cresce e pode desenvolver melhores competências e se sobressair no mercado. O processo de profissionalização dos gestores também é importante para que o processo sucessório tenha maior efetividade, gere menos conflito de interesse entre proprietário e empresa e maior crescimento organizacional (SEBRAE, 2022).

De acordo com estudos da PwC (2013), “muitas empresas acreditam que fazem negócios porque estão mais próximas de seus clientes e possuem um relacionamento mais pessoal com eles – creem mesmo que são escolhidas precisamente porque não são multinacionais.”

Assim, a adoção da governança corporativa na empresa familiar contribui com os negócios afim de mitigar os riscos, vencer os desafios e facilitar o processo financeiro e sua duração a longo prazo. A empresa familiar passa a ter mais credibilidade, facilitando o acesso capital para a realização de novos projetos, expansões e performance financeira (NETO, 2018).

3. METOLOGIA

Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas possuem o objetivo de descrever as características de população ou fenômeno determinado, ou o estabelecimento de nexos entre variáveis. Logo, a classificação da pesquisa como descritiva por estudar as características das empresas familiares.

Quanto as pesquisas explicativas, Gil (1999) define que é a identificação dos fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência de um fenômeno. É o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, pois tenta explicar a razão e as relações de causa e efeito dos fenômenos, assim esta pesquisa tem o objetivo de explicar a importância da adesão da governança corporativa nas empresas familiares brasileiras.

A pesquisa qualitativa para Gil (1999), propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos. Nesse sentido, busca-se apresentar uma análise qualitativa dos princípios de governança corporativa aplicados nas empresas familiares, bem como a análise do processo sucessório, desafios e vantagens de sua adesão.

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada de forma documental através de livros e artigos científicos. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa documental é a coleta de dados em fontes primárias, como documentos escritos ou não, pertencentes a arquivos públicos, arquivos particulares de instituições e domicílios, e fontes estatísticas.

Para atender o objetivo proposto dessa pesquisa, que busca analisar a importância da governança corporativa em empresas familiares no Brasil foram selecionados artigos que se encaixavam dentro do que foi observado em literatura. Tendo como amostra três artigos que tratam das seguintes empresas: Grupo M. Dias Branco S/A (LIMA, 2009); Empresa Beta (LACHINE, 2015); Grupo Gerdau S. A (GONÇALVES, 2009). A partir dessa amostra de artigos foram desenvolvidas as discussões de resultado.

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A adoção da governança corporativa por empresas familiares brasileiras gera resultados claros, tais quais os observados em estudos de casos reais analisados nessa pesquisa. Assim tendo como principais efeitos encontrados, a maior facilidade na captação de

novos recursos, a melhora na gestão e performance financeira e a transparência. Logo, tais resultados evidenciam a importância da implementação das boas práticas de governança corporativa.

4.1 CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Através da adoção de boas práticas de governança corporativa, nota-se maior facilidade em obter recursos financeiros, que em empresas familiares são escassos, sendo a maioria desses recursos advindos de seus proprietários. Tendo este como um dos grandes desafios, foram analisados os efeitos que evidenciem a melhora na captação de recursos.

De acordo com Lima (2009), a adoção da governança corporativa no grupo M. Dias Branco S/A proporcionou aumento na captação de recursos através da redução no custo de capital próprio e de terceiros, aumento das opções para financiamento de projetos e aumento do valor de mercado e da liquidez das ações do grupo. Apesar dos benefícios já auferidos, os representantes do Grupo entendem que a governança é um processo dinâmico, com aprimoramentos sistemáticos.

Em outra perspectiva, conforme apresentado por Lachine (2015), na captação de recursos, os mecanismos de governança corporativa facilitaram a empresa Beta durante todo seu ciclo de vida a buscar recursos, o que gerou maior investimento, crescimento e geração de empregos. A Empresa até o momento da pesquisa, não teve dificuldades em obter crédito bancário devido a sua boa comunicação com as instituições financeiras, sendo reflexo das boas práticas do seu mecanismo de governança. Mantendo sua reputação em aspectos financeiros, contábeis, sociais e interesses dos *stakeholders*.

Segundo Gonçalves (2009), o qual a pesquisa tem como objeto de estudo a empresa Gerdau S.A., que tem origem familiar e ações negociáveis na bolsa de valores, pode ser observada captação de recursos através da história e evolução, optando e assumindo o risco de emissão de ações de seu grupo, o qual, no ano de 2001, aderiu ao Nível 1 da BOVESPA, sendo possível assim viabilizar novos investimentos e crescimento no mercado.

O Quadro 2 mostra os resultados encontrados, de acordo com o apresentado, evidenciando os principais efeitos da governança corporativa na captação de recursos.

Quadro 2 – Resultados Relativos a Captações de Recursos

Empresa	Efeitos da Governança Corporativa na Captação de Recursos
---------	---

Grupo M. Dias Branco S/A (LIMA, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Redução no custo de capital próprio e de terceiros; • Aumento das opções para financiamento de projetos; • Agregação de valor com os novos acionistas; • Participação de investidores estrangeiros.
Empresa Beta (LACHINE, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Boa reputação mediante a instituições financeiras • Facilidade de crédito bancário • Maiores investimentos
Grupo Gerdau S. A. (GONÇALVES, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilização de novos investimentos e crescimento de mercado através da emissão de ações. • Agregação de valor com os novos acionistas; • Participação de investidores estrangeiros;

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Da leitura do quadro 2 pode-se notar que a adoção das práticas de governança corporativa possibilitou o maior acesso a recursos financeiros, proporcionando a permanência das empresas no mercado, viabilizando novos investimentos e projetos para seus crescimentos, com melhores condições de crédito e valorização de suas ações, mediante a credibilidade adquirida.

Os resultados destas pesquisas confirmam o que ~~o~~ que foi descrito por Silva (2014) e Neto (2018), que ao adotar as boas práticas de governança as empresas familiares adquirem mais credibilidade no mercado, no sistema financeiro e com suas ações na bolsa, possibilitando maior facilidade na obtenção de capital com menor custo para os projetos de investimento e expansão.

4.2 GESTÃO E PERFORMANCE FINANCEIRA

Em relação aos impactos positivos das práticas na performance financeira, de acordo com Lima (2009), pode-se observar nos relatórios anuais do Grupo M. Dias Branco S/A, entre os anos de 2005 e 2008, que foram apresentados um constante crescimento em sua participação de mercado, com um aumento em seu lucro líquido de mais de 100%, passando de R\$ 100,1 milhões em 2005 para R\$ 214,2 milhões em 2008. A partir da implantação da governança é possível analisar o processo de boas práticas no Grupo estudado, identificando uma fase de transição na gestão do negócio (sucessão) e compreensão da importância do processo de profissionalização dessa gestão.

Diante da realidade da gestão de Beta, segundo Lanchini (2015), é possível constatar que mesmo de forma informal é realizado um conselho de família, já que as reuniões tratam da administração dos bens imobiliários, da sucessão de Beta e da transmissão de bens e herança. Se tratando de uma empresa de ramo alimentício, os proprietários da empresa encontram dificuldades em profissionalização de seus sucessores, não especificando de

maneira clara seus crescimentos econômicos a partir dos mecanismos aplicados na empresa. Apresentam apenas seus diferenciais perante o mercado concorrente local, evidenciando também seus pontos fracos a serem melhores desenvolvidos, mantendo sua fidelidade de clientes a partir da qualidade dos produtos, horário estratégico de atendimento em uma localização privilegiada. Os proprietários de Beta, planejam passar o controle da empresa depois que seus sucessores forem profissionalizados corretamente. Espera-se que as profissionalizações de seus sucessores permitam maior crescimento da empresa e uma possibilidade de determinação de gestor externo não familiar na administração.

Analisando os dados apresentados por Gonçalves (2009), acerca da performance financeira, no decorrer de suas atividades o grupo Gerdau, a partir da análise de seus gestores, foram realizadas diversas mudanças estratégicas afim de maximizar os seus lucros, mesmo em situações onde se obtinha muita venda, como a criação de um centro comercial em São Paulo, abertura de novas filiais em localizações estratégicas e criação de um site da empresa a fim de agir com uma braço comercial, aumentando assim sua gama de produtos vendidos, que passou a ser oriunda também de terceiros. No Grupo Gerdau, a família vem sendo o fator de continuidade com estabilidade e segurança, não somente pelo controle do capital a tanto tempo, mas principalmente por gerir o negócio com integridade e consciência da sua responsabilidade social, sendo administrada pela quarta geração, com a certeza de que o Grupo continuaria sendo administrado pela quinta geração, a qual foi preparada para sucessão.

O resultado está apresentado conforme autores no Quadro 3, onde é possível notar o desenvolvimento de gestão e a performance financeira das empresas a partir da implementação das práticas de boa governança.

Quadro 3 – Resultados Relativos a Performance Financeira

Empresa	Desenvolvimento de Gestão e Performance Financeira
Grupo M. Dias Branco S/A (LIMA, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Constante crescimento em sua participação de mercado; • Aumento no Lucro Líquido; • Melhor análise de processos internos; • Profissionalização da gestão.
Empresa Beta (LACHINE, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento da capacidade de resolver problemas; • Ausência de indicadores de crescimento econômico e financeiro na pesquisa; • Planejamento sucessório; • Profissionalização de seus proprietários/gestores.
Grupo Gerdau S. A. (GONÇALVES, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Diversas mudanças estratégicas afim de maximizar os seus lucros; • Responsabilidade social; • Constante crescimento em sua participação de mercado; • Planejamento sucessório;

	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionalização de seus proprietários/gestores.
--	--

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Logo, como se vê no Quadro 3 acima, a empresa Beta está em processo de adoção da governança, já as demais as consolidaram, optando pela preparação de seus profissionais, planejamento de seu processo sucessório, em decisões estratégicas na expectativa de melhora de sua performance financeira, crescimento de mercado e amenizar os conflitos de interesse.

Sendo um dos grandes desafios da implantação de boas práticas, a melhora na gestão e performance financeira obteve resultados de acordo com SEBRAE (2022). As empresas familiares com planejamento de seus sucessores, profissionalização de seus gestores e administradores, melhores processos obtiveram evolução e crescimento. Confirmando, assim também, o que foi descrito por Neto (2018), que problemas na empresa familiar estão relacionados aos processos de tomada de decisão da alta gestão, capacidade de gestão de recursos, relacionamento e conflitos de interesse de acionistas e proprietários.

4.3 TRANSPARÊNCIA

A transparência corresponde a divulgação de informações relevantes a seus *stakeholders* e é essencial na tomada de decisões de qualquer organização, sendo diretamente relacionada ao princípio prestação de contas, que deve ilustrar a real situação da empresa (IBGC, 2015). A transparência é necessária para fomentar o prestígio de mercado facilitando acesso a capital e permitindo que sejam efetivados novos investimentos, e dessa maneira permitir a longevidade das empresas familiares no Brasil, mesmo com tantas dificuldades enfrentadas (SILVA, 2014). A partir da transparência é possível identificar se os interesses de seus investidores ou proprietários está sendo atingido, possibilitando o planejamento de novas estratégias de mercado (IBGC,2015).

São identificadas como apresentado por Lima (2009), que o Grupo M. Dias Branco S/A são estabelecidas as práticas de divulgação e uso de informações que atendam claramente às exigências de governança corporativa. Para isso, o Conselho de Administração da Companhia resolveu consolidar as práticas sobre divulgação de informações e a abertura do capital em um manual de divulgação e uso das informações, além de também tratar da negociação de valores mobiliários do grupo. Ao estabelecer os princípios da comunicação, o grupo adequou sua comunicação aos canais modernos. Desenvolveu um *website* de Relações com os Investidores, um importante veículo institucional de comunicação com o mercado de capitais, que contém a totalidade das informações relevantes com regularidade, qualidade e

equidade e que é mantido continuamente atualizado, sob a responsabilidade do Diretor Adjunto de Investimentos e Relações com Investidores.

A Empresa Beta, segundo descrito por Lanchini (2015), realiza reuniões informais, com todos os proprietários e com o gestor não familiar, também são realizadas informalmente para prestar contas da administração de Beta e para tomar decisões estratégicas. E desse modo proporcionar maior transparência e objetividade para os proprietários familiares não gestores dos assuntos discutidos nas reuniões, afim de atingir uma melhora no relacionamento entre os proprietários. Todas as decisões tomadas entre os proprietários familiares, seja na proteção do empreendimento familiar ou nas reuniões informais, são repassadas aos familiares que não puderam comparecer, alguns familiares não moram no município ou próximo a ele.

No resultado da pesquisa apresentada por Gonçalves (2009), o Grupo Gerdau começou a publicar o seu balanço social, espécie de prestação de contas, há cerca de 30 anos. O executivo principal é o responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração. Cabe a ele apresentar todas as informações de real interesse obrigatórias ou espontâneas, para os proprietários e para todas as partes interessadas. Além dessas atribuições, deve oferecer condições para a confecção do relatório anual, que é a mais importante e mais abrangente informação da companhia, e por isso mesmo não deve se limitar às informações exigidas por lei. Envolve todos os aspectos da atividade empresarial em um exercício completo, com resultados comparados a exercícios anteriores, ressalvados os assuntos de justificada confidencialidade e destina-se a um público diversificado.

Conforme exposto os resultados das pesquisas acima, pode-se identificar com o Quadro 4 como a transparência foi aplicada em cada empresa, afim de garantir que as informações sejam repassadas para seus interessados.

Quadro 4 – Resultados Relativos a Transparência

Empresa	Identificação de Transparência
Grupo M. Dias Branco S/A (LIMA, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer as práticas de divulgação e uso de informações em manual; • Desenvolvimento um website de Relações com os investidores.
Empresa Beta (LACHINE, 2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Repasse das informações através de reuniões; • Possibilita tomar decisões táticas em consenso; • Possibilita gerenciar os negócios e as áreas funcionais; • Soluciona conflitos entre os gestores;
Grupo Gerdau S. A. (GONÇALVES, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Publicação de balanço social; • Identificar informações de interesse dos <i>stakeholders</i>; • Abranger informações exigidas por Lei; • Permitir análise real da situação da empresa e comparação a exercícios anteriores.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Assim, conforme resultados analisados pelas pesquisas acima é possível afirmar que a transparência, segundo Silva (2014), auxilia de diversas maneiras durante a implantação de boas práticas, buscando minimizar os conflitos de agência, tornar a informação segura e com maior prestígio para assim atingir seus objetivos, como na obtenção de novos recursos financeiros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança corporativa é um sistema utilizado em todo o mundo e tem ganhado bastante notoriedade no cenário atual, sendo adotada por empresas que buscam seu desenvolvimento financeiro e prestígio junto ao mercado, além de ser uma ferramenta para minimizar os conflitos de interesse entre seus proprietários, acionistas e administradores.

No Brasil as entidades são constituídas por maioria de iniciativas empreendedoras familiares que enfrentam alguns desafios, limitações conflitos no núcleo familiar. Neste contexto, surge o objetivo dessa pesquisa, a análise da importância da adoção da governança corporativa nas empresas familiares no Brasil.

O objetivo foi alcançado com sucesso e o seu resultado confirma o que a literatura tem tratado a respeito das empresas familiares que aderem à governança corporativa. O resultado sugere que as empresas pesquisadas que adotaram as boas práticas têm maior facilidade na obtenção de recursos financeiros, melhor performance de gestão e financeira, além de maior transparência.

Quanto à captação de recursos, os resultados indicam que as empresas familiares que aderem governança conseguem maior facilidade na sua obtenção. Como descrito por Lima (2009), em sua pesquisa com o Grupo M. Dias Branco S/A, Lachine (2015) com a Empresa Beta e Goncalves (2009) com o Grupo Gerdau S. A., as quais a partir da implantação de práticas governança adquirem mais oportunidades financeiras, menor custo de capital e formas de viabilizar seu crescimento e novos projetos.

O resultado também sugere que as empresas familiares estudadas que aderiram a governança obtiveram sucesso na sua gestão e performance financeira. Segundo Lima (2009), o Grupo M. Dias Branco S/A obteve melhora que resultou em maiores lucros e crescimento de mercado, além de ser realizado um plano sucessório afim de prosseguir com seu processo de gestão. Lachine (2015) descreve que o processo sucessório na empresa Beta está em desenvolvimento, a partir da profissionalização de seus sucessores, analisando-se a possibilidade futura de uma administração de um gestor externo. Goncalves (2009) coloca

que a governança corporativa permitiu ao Grupo Gerdau S/A uma melhor direção da tomada de decisão de sua gestão, principalmente para estratégias para maximizar seu lucro, além de seu planejamento sucessório definido.

No que concerne à transparência, para Lima (2009), no Grupo M. Dias Branco S/A foi evidenciada através da publicação de informações relevantes aos seus investidores em seu *Website* e da elaboração de seu manual de uso e divulgação de informações. Enquanto para Lachine (2015), as informações da empresa são repassadas a partir de reuniões informais. Segundo Goncalves (2009), o Grupo Gerdau S.A realiza a divulgação de seu balanço social anual, disponibilizando todas as informações de real interesse obrigatórias ou espontâneas, para seus *stakeholders*.

Por fim, os resultados da pesquisa apontam que as empresas familiares brasileiras que aderiram as boas práticas e seus princípios, em destaque o da transparência, de alguma forma conseguiram maior confiabilidade nas informações, alcançaram maior prestígio junto a instituições financeiras, investidores e maior assertividade na tomada de decisões, além de minimizar conflitos internos.

As limitações da pesquisa se devem pela falta de artigos relacionados a empresas familiares nacionais com indicadores mais assertivos e atualizados, além do exíguo tempo para a realização de uma pesquisa em uma empresa familiar brasileira ou para uma pesquisa de campo mais abrangente.

Para futuras pesquisas sugere-se aos próximos pesquisadores uma pesquisa de campo nas empresas familiares para contribuir com as pesquisas acadêmicas e o interesse social e econômico das empresas familiares.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI; J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BERTIN, M. E. J. *et al.* **Governança corporativa: excelência e qualidade no topo**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2007.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Cartilha de Governança**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>. Acesso em: 17 de maio de 2022.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: An assess mentan dreview. **Academy of management review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, G. R. B. **Governança corporativa**: Estudo de caso da Gerdau. Lisboa: ISCTE, 2009. Tese de mestrado. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/1989>. Acesso em: 17 de maio de 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo, 2015. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf. Acesso em: 17 de maio de 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa para startups & scale-ups** / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2019. (Série IBGC Segmentos). 56 p.

JACOBSON, D.D. **Revisiting IT Governance in the Light of Institutional Theory**. 42nd Hawaii International Conference on System Sciences, 1-9, 2009.

JENSEN, M. C.; MECKLING, H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of financial economics**, v. 3, n. 4, 1976.

LACHINI, T. C. **Fenômeno da governança corporativa**: um estudo de caso em uma pequena empresa familiar capixaba. Dissertação, Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) Espírito Santo, 2015. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/1491>. Acesso em: 17 de maio de 2022.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

LIMA, S. R. M. **O processo de institucionalização da governança corporativa em empresas familiares**: o caso M. Dias Branco S/A. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) – Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/61893>. Acesso em: 17 de maio de 2022.

MAZZALI, R.; ERCOLIN, C. A. **Governança corporativa**. 1.ed. Rio de Janeiro: editora FGV, 2018.

NETO, A. A. **Desafios da governança em empresas familiares de capital fechado**. 2018.

Disponível em: <https://professorannibal.com.br/2018/05/08/desafios-da-governanca-em-empresas-familiares-de-capital->

[fechado/#:~:text=Um%20dos%20grandes%20desafios%20das,e%20boas%20pr%C3%A1ticas%20de%20governan%C3%A7a](https://professorannibal.com.br/2018/05/08/desafios-da-governanca-em-empresas-familiares-de-capital-fechado/#:~:text=Um%20dos%20grandes%20desafios%20das,e%20boas%20pr%C3%A1ticas%20de%20governan%C3%A7a). Acesso em: 17 de maio de 2022.

PWC. **Empresa familiar: Um negócio que se adapta ao século 21.** 2013. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-familia-13.pdf>. Acesso em: 17 de maio de 2022.

SEBRAE. **Negócios familiares: entenda como eles funcionam.**2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 17 de maio de 2022.

SEBRAE. **Guia completo sobre a gestão de empresas familiares.**2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 17 de maio de 2022.

SILVA, A. L. C. **Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2014.