

GESTÃO DE EMPRESAS FAMILIARES E PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Marcelo Rodolfo Picchi¹
Lesley Carina do Lago Attadia Galli²
Adriano dos Reis Lucenti³
Carlos Rodrigo Volante⁴

1 INTRODUÇÃO

Pode-se definir como empresa familiar, de acordo com Ulrich (1997), toda organização cuja propriedade, administração e controle estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família. Outra característica marcante deste tipo de organização é que a sucessão do poder decisório é hereditária (LODI, 1986). Assim, a empresa nasce com um fundador (empreendedor) e com o passar do tempo os membros da família passam não só a ter o controle acionário, como também o controle da gestão (WERNER, 2004).

Nota-se que as empresas familiares são fundamentais para o desenvolvimento e crescimento econômico, sendo que representam a maior proporção de negócios no mundo (LIN, 2012). Na Itália, Espanha e Brasil, mais de 90 por cento das empresas são controladas por famílias. Além disso, cerca de 60 por cento de todas as empresas europeias são familiares (DANDA; GRZYBOVSKI, 2015).

Apesar de sua relevância econômica e social, em média, apenas 10% das empresas familiares sobrevivem até a terceira geração em função das dificuldades enfrentadas por estas organizações no que diz respeito à conciliação dos interesses entre família e negócio (LETHBRIDGE, 1997).

A mistura, que envolve relações familiares, sociedade patrimonial e trabalho em conjunto, gera, muitas vezes, conflitos internos e disputas pelo poder, que somente conseguem ser sanados com a implantação do processo de governança corporativa (BORNHOLDT, 2005; SILVA JÚNIOR; ARAÚJO; CABRAL, 2013).

Em tese, o processo o processo de governança corporativa tem como finalidade suprir as necessidades de transparência e controle da gestão da organização (ARIFF; IBRAHIM; OTHMAN, 2007). Na prática o processo de

1 UNESP Campus de Jaboticabal. E-mail: marcelo.picchi@fatectq.edu.br

2 UNESP Campus de Jaboticabal. E-mail: lesleyattadia@fcav.unesp.br

3 UNESP Campus de Jaboticabal. E-mail: adriano@fcav.unesp.br

4 UNESP Campus de Jaboticabal. E-mail: crvolante@hotmail.com

governança corporativa contribui não só para a satisfação dos stakeholders, como também para a manutenção de estratégias que garantam a longevidade da empresa (CARVALHO et al., 2015).

Para Trentin (2010), no âmbito das empresas familiares, a governança corporativa tem como propósito reduzir os conflitos de agência (de interesses) entre os membros da família nas três esferas de decisão: família, propriedade e gestão. Dentro do contexto apresentado, este trabalho tem como objetivo mapear as boas práticas de governança corporativa na empresa familiar, a luz da literatura.

2 METODOLOGIA

Conforme Salomon (1991), este trabalho é um estudo de natureza teórica, de caráter exploratório-descritivo, segundo Gil (1996) e abordagem qualitativa para Bryman (1989). Para a consecução deste trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica (Gil, 1996), em livros, periódicos e eventos científicos da área de pesquisa.

Segundo Marconi e Lakatos (1992), a pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações. Ela pode ser considerada como o primeiro passo de toda a pesquisa científica.

Por meio da análise documental (RICHARDISON, 1999), foi possível identificar as boas práticas da governança corporativa nas empresas familiares.

3 REVISÃO DE LITERATURA

O estudo sobre a questão da profissionalização de empresas familiar é fundamental, pois essa empresa se difere de outros tipos de organizações principalmente pela complexa mistura, que envolve relações familiares, sociedade patrimonial e, muitas vezes, trabalho em conjunto. A grande relevância das empresas familiares até mesmo em âmbito internacional pode ser constatada pela penetração desse tipo de organização na sociedade e na economia.

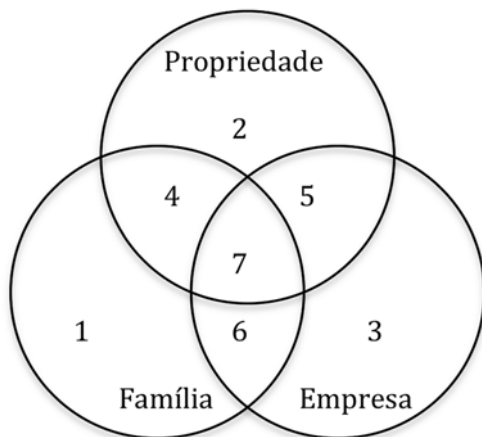
Dados indicam que entre 65% e 80% das empresas no mundo e pelo menos 80% das empresas brasileiras legalmente constituídas podem ser classificadas como familiares, ou seja, possuem membros de uma mesma família em seu controle acionário e, na maioria das vezes, também no comando da gestão. Aliás, do total das empresas privadas brasileiras, as organizações familiares são responsáveis por mais de 61% da receita delas e por pelo menos dois terços dos empregos oferecidos (LANSBERG, 1999, GERSICK et al., 2006, OLIVEIRA, 1999 apud FLORES JUNIOR.; GRISCI, 2012).

Para um melhor entendimento deste artigo, faz-se necessário, conceituar empresa familiar, observar suas características, particularidades de gestão e as diferenças, ou seja, divergências dos autores a respeito das definições de

empresa familiar. De acordo com Donnelley (apud PEÇANHA; OLIVEIRA, 2014), uma empresa familiar é aquela que conserva o vínculo com uma mesma família durante pelo menos duas gerações e na qual a relação empresa/família influencia tanto as diretrizes empresariais como os interesses e objetivos da família.

Peçanha e Oliveira (2014) fazem um levantamento de diversas definições de empresa familiar, contrastando conceitos que foram sendo aprimorados ao longo das últimas décadas. Barry (1978) afirma que a principal condição para que uma empresa seja definida como familiar, seja ela de capital fechado ou aberto, é o seu controle acionário por uma única família. Já Dailey et al. (1997) classificam como empresa familiar aquela na qual o vínculo com a família exista há pelo menos uma geração mediante uma relação dinâmica entre os membros da família e os executivos da empresa. Oliveira (1999) chama a atenção para o fato de uma empresa familiar ser caracterizada pela sucessão do poder decisório de forma hereditária a partir de uma ou mais famílias.

A Figura 1 reproduz o modelo conceitual de empresa familiar de John Davis (GERSICK et al. apud GRISCI; VELLOSO, 2014), que representa a empresa familiar formada por três subsistemas independentes, porém superpostos, onde cada um dos círculos possui diferentes papéis.



Fonte: Grisci e Velloso (2014).

Figura 1. Modelo de três círculos da empresa familiar.

Tal modelo auxilia na compreensão dos diferentes papéis e subsistemas possíveis na relação empresa-família: (1) membro da família que não trabalha na empresa e não é acionista; (2) acionista da empresa, mas não trabalha na gestão e nem faz parte da família; (3) empregados que não são membros da família e não detêm propriedade; (4) acionistas familiares que não trabalham na empresa; (5) acionistas que trabalham na empresa, mas não fazem parte da família; (6) membro da família que trabalha na empresa; (7) acionista membro da família que trabalha na empresa.

Diante disso, é possível também conceituar empresa familiar com base na interação das dimensões da propriedade, da empresa e da família existentes no âmbito da organização. A interação entre família e empresa, explicitadas pela perspectiva da propriedade, constitui o principal elemento de distinção entre empresas familiares e não familiares (GRISCI; VELLOSO, 2014).

A literatura sobre empresa familiar indica não haver uma única definição que seja completamente aceita e legitimada pelos teóricos do tema, apontando que muitas das características encontradas em empresas familiares podem também ser vistas em outras empresas, dificultando ainda mais a sua conceituação e demonstrando que o aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada do que apenas ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias.

3.1 Vantagens e fragilidades das empresas familiares

Ao longo de sua existência, é fundamental que uma empresa, principalmente aos familiares, busque identificar suas potencialidades e fragilidades, visando minimizar os efeitos de suas fraquezas e maximizar seus pontos fortes.

Peçanha e Oliveira (2015) elaboraram um quadro que evidencia as fraquezas e as vantagens presentes em empresas do tipo familiar (Quadro 1).

Quadro 1. Fraquezas e vantagens em empresas familiares.

FRAQUEZAS	VANTAGENS
Conflitos entre os interesses da família e os da empresa.	Lealdade dos empregados, em virtude da identificação com as pessoas.
Emprego e promoção de parentes por nepotismo, em detrimento da qualificação profissional.	Sensibilidade social e política, pela possível influência da família nas relações nacionais e regionais.
Resistência à modernização da área comercial, sujeitando-se a antigos vendedores de confiança.	Sistema de decisão mais rápido.
Falta de controle e planejamento de custos e recursos financeiros.	Maior humanismo nas relações e permanência por causa das sucessões, dos valores fundacionais e visões pessoais dos dirigentes.
Apropriação de recursos da organização para membros da família.	Continuidade do negócio, pela sucessão de familiares capacitados e competentes.

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em Peçanha e Oliveira (2015).

Embora apresentem vantagens, nota-se que as empresas familiares ainda possuem uma série de fraquezas que poderiam ser minimizadas a partir de práticas da governança corporativa, assunto abordado no item subsequente.

3.2 Governança corporativa

Davis (2009) indica como desde a década de 1970 o capitalismo industrial e a “revolução dos gerentes” estariam sendo minados pela ideia de que os reais donos das empresas são os seus acionistas, com destaque para um conjunto particular de investidores denominados de investidores institucionais (bancos de investimentos, agências de seguro, grandes corporações, bancos governamentais, gestores de fundos de pensão, gestores de fundos de investimentos). Eles seriam os principais protagonistas da denominada “revolução dos acionistas” e pela retomada do controle das grandes corporações. Para resolver os conflitos e alinhar os interesses dos gerentes aos dos acionistas desenvolveram, entre outras ferramentas, a Governança Corporativa (GC), cujo referencial teórico está ligado à Teoria da Agência e trabalhos como o de FAMA; JESEN (1983).

De acordo com Grün (2005), no Brasil a GC teria sido encampada por um conjunto de agentes com interesses distintos (representantes do mercado financeiro, classe empresarial, representantes do governo, investidores institucionais, ONGs) que, num movimento descrito pelo autor como “convergência das elites”, contribuíram para a difusão da GC e, consequentemente, para o fortalecimento do mercado de capitais brasileiro. Segundo o autor, a governança corporativa “engloba um conjunto de dispositivos cada vez mais díspares quanto ao seu escopo e lógica interna, mas todos concorrendo para estabelecer ou manter uma relação entre acionistas e dirigentes das empresas” (GRÜN 2005).

Em 2001, foi criado o Novo Mercado, na época, pertencente à Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BOVESPA), atual B3. O Novo Mercado é um sistema de classificação em função da GC apresentada pelas empresas listadas na Bolsa. Mas, se observarmos o universo empresarial brasileiro, constata-se que apenas um grupo reduzido de empresas opera na Bolsa.

Em um cenário de competitividade dentre as empresas que operam em bolsa e as empresas não operam em bolsa, muitas são familiares e para sobreviver neste cenário é fundamental que profissionalizassem sua gestão. No Brasil, além de predominar a cultura de negócios familiares, há tradição de se estruturar a empresa como uma sociedade de capital fechado.

Portanto, estaríamos diante de uma mudança de cultura entre os grandes grupos empresariais nacionais, sobretudo porque para ingressar no mercado de capitais, as empresas passam a ter que apresentar um conjunto de informações para as organizações que coordenam e regulamentam este mercado. Para ingressar no mercado de capitais, as empresas passam a adotar e apresentar sua Governança Corporativa, uma ferramenta de gestão empresarial que se propõe a entregar transparência contábil aos acionistas e a seus potenciais investidores, bem como disponibilizar um conjunto de informações financeiras e não financeiras relativas às operações da empresa, a seus controladores, a seus principais executivos e suas ações em relação à sociedade em geral.

De acordo com Grün (2003), os princípios que norteiam o funcionamento das empresas que adotam a governança corporativa são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2. Princípios de funcionamento das empresas na Governança Corporativa.

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 condizem 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 (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
Prestação de Contas (accountability)	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: Elaborado pelos autores, baseado em IBGC (2009).

No âmbito da gestão de empresas familiares de capital fechado, esses mesmos princípios podem ser aplicados como diretrizes gestoras.

3.3 Gestão familiar e a governança corporativa

O processo de governança em uma empresa familiar tem por objetivo implementar normas que garantam que os interesses familiares sejam conciliados com os objetivos da empresa. De acordo com Bornholdt (2005) apud Grisci e Velloso (2014), “definir normas e regras entre os diferentes interesses individuais em prol do coletivo (empresa) é fundamentalmente um processo de renúncias”. Nesse contexto, competências tais como capacidade decisória em conjunto, planejamento das ações e mudanças na propriedade, são fundamentais para que as lideranças e o poder sejam passados para gerações futuras. Ainda segundo os autores, na particularidade da empresa familiar, a governança corporativa estabelece relações não apenas no que diz respeito à separação entre propriedade e gestão (como no caso das empresas não familiares), mas no âmbito das relações entre família, patrimônio societário (propriedade) e empresa (gestão) (GRISCI; VELLOSO, 2014).

A governança trata do espaço no qual os aspectos racionais e objetivos das normas estabelecidas no sistema (família, empresa e sociedade) são tratados, elaborados e integrados ao processo que envolve conquistas individuais, coletivas e renúncias pessoais (GRISCI; VELLOSO, 2014).

É preciso destacar que o processo de governança corporativa nas empresas familiares tem, ainda, o objetivo de analisar e desenvolver critérios para que haja uma convivência mais harmoniosa entre o capital, a gestão e a sociedade em que

está inserida. Os autores destacam, também, que é através da governança que se estabelecem mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. Um bom sistema de governança da empresa familiar conduz à transparência das relações e torna, na maioria das vezes, as famílias e as empresas mais fortes (KENYON-ROUVINEZ; WARD apud GRISCI; VELLOSO, 2014).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Quadro 3 sintetiza as boas práticas da governança corporativa, tendo como referência a literatura sobre o assunto.

Quadro 3. Boas práticas da Governança Corporativa.

Esfera	Descrição da prática
Família	Conselho Administrativo, órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Dentre as responsabilidades do Conselho de Administração destacam-se discussão, aprovação e monitoramento de decisões, envolvendo: <ul style="list-style-type: none">- estratégia;- estrutura de capital; apetite e tolerância a risco;- fusões e aquisições;- contratação;- dispensa;- avaliação e remuneração do diretor-presidente e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo diretor-presidente;- escolha e avaliação da auditoria independente;- processo sucessório dos conselheiros e executivos;- práticas de Governança Corporativa;- política de gestão de pessoas.
Propriedade	Cada sócio é um proprietário da organização, na proporção de sua participação no capital social; Os acordos entre sócios que tratem de compra e venda de suas participações, preferência para adquiri-las, exercício do direito a voto ou do poder de controle; Organizações familiares devem considerar a implementação de um Conselho de Família, grupo formado para discussão de assuntos familiares e alinhamento das expectativas dos seus componentes em relação à organização.
Gestão	O diretor-presidente é responsável pela gestão da organização e coordenação da Diretoria. Ele atua como elo entre a Diretoria e o Conselho de Administração. É o responsável ainda pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e deve prestar contas a este órgão. Seu dever de lealdade é para com a organização.

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em IBGC (2009).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa bibliográfica apresentada contribuiu para a melhor compreensão das peculiaridades das empresas familiares no Brasil, que apesar de apresentar

algumas vantagens em seu modelo de gestão ainda possuem uma série de fraquezas, dessa forma para minimizar esses problemas, é fundamental a profissionalização da gestão, que pode ser feita através de práticas de governança corporativa.

As práticas de governança corporativa podem reduzir os problemas encontrados em empresas de controle familiar de capital fechado, pois estabelecem regras para as relações entre família, patrimônio societário e gestão, além da separação entre propriedade e controle.

Sistemas de governança corporativa incorporam incentivos, padrões de autoridade e normas de legitimação que geram particulares propensões organizacionais para criar vantagens competitivas.

A profissionalização da gestão reduz conflitos característicos de empresas familiares, dessa forma pode levar a empresa ao crescimento sustentável e perpetuação.

Este trabalho apresenta como restrição o fato de ser teórico sendo sugerido para trabalhos futuros a realização de estudos de caso em organizações familiares que já apresentam prática de governança corporativa, para que se possa confirmar os aspectos identificados na literatura.

REFERÊNCIAS

- ARIFF, A.M. IBRAHIM, M.K.; OTHMAN, R. Determinants of firm level governance: Malaysian evidence. **The International Journal of Business in Society**, v. 7, n. 5, p. 562-573, 2007.
- BARRY, B. O desenvolvimento da estrutura de organização na empresa familiar. **Revista do IDORT**, v. 551, n. 552, p. 18-30, jan./fev. 1978.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005, 182 p.
- BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, 1989.
- CARVALHO, C.C.; FORTE, S.H.A.C.; OLIVEIRA, O.V.; SALES, R.K.L. Mensuração da Capacidade de Governança Corporativa das Empresas Familiares do Mercado Tradicional para a migração ao Novo Mercado da BM & FBovespa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 7., 2015, Brasília/DF. **Anais...** Brasília/DF, 2015.
- DANDA, G.J.N.; GRZYBOVSKI, D. A Compreensão da Cultura Organizacional em uma Pequena Empresa Familiar. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 2, p. 153-182. 2015.
- DAVIS, G. F. **Managed by The Markets: How Finance Re-Shaped America**. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- DAILEY, R. C. et al. La empresa de familia em los E.E.U.U. **Revista Administración de Empresas**, v. 8, n. 93, dez., p.783-9, 1997.
- FAMA E.F.; JENSEN M.C. Separation of ownership and control. **Journal Law Economics**, v. 26, p. 301-25. 1983.
- FLORES JR., J.E.; GRISCI, C.L.I. Dilemas de pais e filhos no processo sucessório de empresas familiares. **Revista de Administração**, v. 47, n. 2, p. 325-337. 2012.
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

- GRISCI, C.L.I.; VELLOSO, S.P. Governança corporativa e empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias. **Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 11, n. 4, p. 367-381. 2014.
- GRÜN, Roberto. Convergência das Elites e Inovações Financeiras: a governança corporativa no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 20, n. 58, p. 67- 90. 2005.
- _____. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 52, p. 139-161. 2003.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA-IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**, 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.
- LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista BNDES**, n. 7, jun. 1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2011.
- LIN, W. Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm. **European Management Journal**, v. 30, n. 1, p. 47-56. 2012.
- LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.172p.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1992.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PEÇANHA, A.R.O.; OLIVEIRA, S.B. Empresa familiar, sim! Mas qual o problema, se a gestão é profissional? **NAVUS: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 3, 2015, p. 126-135.
- RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- SILVA JÚNIOR, A.F.A.; ARAÚJO, R.A.; CABRAL, S. Integração da gestão estratégica, governança e gestão de riscos: impacto da crise de 2008 em duas companhias de alimentos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 150-180, out./dez. 2013.
- TRENTIN, R.M. **Governança na empresa familiar: estratégia e mecanismos para a minimização de conflitos no processo sucessório**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa Institucional de Pós-Graduação Strictu Sensu em Administração, Fundação Universidade Federal de Rondônia.
- ULRICH, S. **Decifrando o mistério da empresa familiar: uma perspectiva etnológica**. 1997. Disponível em: <<http://cefe.gtz.de/portugues//products/brainsto/4-97-1.htm>>. Acesso em: 30 abr. 2016.
- WERNER, R. **Família & negócio: um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2004.