

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO  
CURSO ADMINISTRAÇÃO

**ANDREIA RODRIGUES DA ROCHA**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA EM EMPRESAS FAMILIARES  
MARANHENSES**

São Luís

2020

**ANDREIA RODRIGUES DA ROCHA**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA EM EMPRESAS FAMILIARES  
MARANHENSES**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Raul Loiola Coêlho Dias.

São Luís

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Centro Universitário - UNDB / Biblioteca

Rocha, Andreia Rodrigues da

Governança corporativa aplicada em empresas familiares maranhenses. / Andreia Rodrigues da Rocha. \_\_ São Luís, 2020.  
80f.

Orientador: Prof. Me. Raul Loiola Coêlho Dias Monografia (Graduação em Administração) - Curso de Administração – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2020.

1. Empresas familiares. 2. Processo sucessório. 3. Estrutura organizacional. 4. Governança corporativa. I. Título.

CDU 658.11

**ANDREIA RODRIGUES DA ROCHA**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA EM EMPRESAS FAMILIARES  
MARANHENSES**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Raul Loiola Coêlho Dias.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. Me. Raul Loiola Coêlho Dias (Orientador)**

Mestre em Administração

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

---

**Prof. Me. Jarbas Campelo Feitosa Filho**

Mestre em XXXXXXXXXX

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

---

**Prof. Esp. Teyla Maria Albuquerque Santos**

Especialista em XXXXXXXXXX

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Dedico a Deus, a meu esposo e  
aos meus pais.

## **AGRADECIMENTOS**

Dou graças e glórias a Deus por prover essa oportunidade de estudar em uma das melhores faculdades particulares de São Luís – MA, hoje Centro Universitário, principalmente, por me manter firme para concluir o curso, pois mesmo com tantas dificuldades nunca me deixou desistir.

Agradeço a meus pais, Marluce e Francisco Rodrigues, e a meus tios, Durcenir e Benigno Almeida, que me ajudaram nesta caminhada.

Felicito também aos meus professores, pois tiveram toda a paciência e dedicação para transmitir seus conhecimentos e me ajudar a se desenvolver profissionalmente. Sou grata também a meu orientador Raul Loiola, pois me direcionou neste TCC.

Minha gratidão especial é por meu esposo Rafael Rocha, a quem chamo de Boaz (resgatador), pois em momentos difíceis ele estendeu a mão para me levantar, juntos realizaremos grandes projetos, para a glória de Deus.

“Guardemos firmemente a  
esperança da fé que  
professamos, pois podemos  
confiar que Deus cumprirá as  
suas promessas.”

(HEBREUS, cap. 10 v. 23).

## RESUMO

Investigação realizada sobre as metodologias desenvolvidas pela governança corporativa e seus efeitos ao serem aplicadas na gestão de organizações familiares. Destacamos o processo de mudanças e reestruturação organizacional e seu dinamismo sucessório, evidenciando os impactos sobre a gestão financeira e no poder competitivo do negócio. Aplicaremos pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva, com interpelações qualitativas, fazendo uso de análise bibliográfica e documental, a respeito da governança corporativa, suas metodologias e aplicações em instituições familiares maranhenses. Conceituamos as características, vantagens e desvantagens, as melhorias e progressos alcançados em cada etapa. Pontuamos que a implementação de governança corporativa em empreendimentos do tipo familiar demanda um alto nível de comprometimento e empenho de todos os membros da família e abdicação da centralização do poder, adotando um olhar no longo prazo, investindo na profissionalização dos membros e potenciais sucessores, principalmente ao se tratar do conhecimento e envolvimento com o negócio, além da constituição de conselhos, elementos cruciais para o melhor desenvolvimento organizacional e gestão de conflitos, aumentando a longevidade e competitividade da entidade.

**Palavras-chave:** Governança corporativa. Empresas familiares. Processo sucessório. Estrutura organizacional.



## **ABSTRACT**

Research carried out on the methodologies developed by corporate governance and their effects when applied to the management of family businesses. The process of organizational changes and restructuring and its succession dynamism stands out, highlighting the impacts on financial management and the competitive power of the business. Exploratory and descriptive research is applied, with qualitative questions, using bibliographic and documentary analysis, regarding corporate governance, its methodologies and applications in family companies from Maranhão. The characteristics, advantages and disadvantages, the improvements and progress achieved in each stage are conceptualized. It is pointed out that the implementation of corporate governance in family-type companies demands a high level of commitment and commitment from all family members and abdicates the centralization of power, adopting a long-term view, investing in the professionalization of members and potential successors, especially when it comes to knowledge and involvement with the business, in addition to the constitution of boards, essential elements for better organizational development and conflict management, increasing the company's longevity and competitiveness.

**Keywords:** Corporate governance. Family businesses. Succession process. Organizational structure.

## LISTA DE FIGURA

<b>Figura 1</b> - Comparativo - Empresas Familiares X Empresas Não Familiares.....	19
<b>Figura 2</b> - Sistema de Governança Corporativa.....	31
<b>Figura 3</b> - Modelo dos três Círculos.....	39
<b>Figura 4</b> - Estrutura de Governança do Grupo Mateus .....	46

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
GC	Governança Corporativa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
UNDB	Unidade de Ensino Superior Dom Bosco
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
CD	Centro de Distribuição
ULMA	Universidade de Líderes do Mateus
ONA	Organização Nacional da Acreditação
PROFAE	Profissionalização dos Trabalhadores da Área da Enfermagem
MEC	Ministério da Educação
NTI	Núcleo de Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>1.1 Objetivos</b> .....	12
1.1.1 Objetivo geral .....	12
1.1.2 Objetivo específicos .....	12
<b>1.2 Justificativa</b> .....	12
<b>2 EMPRESAS FAMILIARES</b> .....	14
<b>2.1 Características das empresas familiares</b> .....	14
<b>2.2 Histórico de empresas familiares no Brasil</b> .....	16
<b>2.3 Dados de empresas familiares no Brasil</b> .....	17
<b>2.4 Diferenças e similaridades entre empresas “tradicionais” e empresas familiares</b> .....	19
<b>2.5 Desafios e oportunidades das empresas familiares</b> .....	20
<b>3 GOVERNANÇA CORPORATIVA</b> .....	23
<b>3.1 Propriedade e gestão</b> .....	25
<b>3.2 Modelo de governança corporativa</b> .....	27
<b>3.3 Etapas de implementação de governança corporativa</b> .....	28
<b>3.4 Estrutura da governança corporativa</b> .....	30
<b>3.5 Controladoria em Governança Corporativa</b> .....	34
<b>4 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES</b> .....	36
<b>4.1 Processo de sucessão e herança</b> .....	36
<b>4.2 O processo de implementação da Governança Corporativa em empresas familiares</b> .....	38
<b>4.3 Modelo de Governança Corporativa em empresas familiares</b> .....	39
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	41
<b>5.1 Tipo de pesquisa</b> .....	41
<b>5.2 Coleta de dados</b> .....	42
<b>5.3 Análise de dados</b> .....	42
<b>6 EMPRESAS FAMILIARES MARANHENSES</b> .....	43
<b>6.1 Grupo Mateus Supermercados</b> .....	43
<b>6.2 Grupo Potiguar</b> .....	47
<b>6.3 Hospital São Domingos</b> .....	49
<b>6.4 Laboratório Cedro</b> .....	50
<b>6.5 Agro Serra Industrial Ltda</b> .....	52

<b>6.6</b>	<b>PSIU Industria de Bebidas</b> .....	<b>53</b>
<b>6.7</b>	<b>Instituto Florence</b> .....	<b>55</b>
<b>6.8</b>	<b>Grupo Dom Bosco</b> .....	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS EMPRESAS FAMILIARES MARANHENSES</b> .....	<b>60</b>
<b>7.1</b>	<b>Grupo Mateus X Grupo Potiguar</b> .....	<b>60</b>
<b>7.2</b>	<b>Hospital São Domingos X Laboratório Cedro</b> .....	<b>61</b>
<b>7.3</b>	<b>PSIU Industria de Bebidas X Agro Serra LTDA</b> .....	<b>63</b>
<b>7.4</b>	<b>Instituto Florence X Grupo Dom Bosco</b> .....	<b>64</b>
<b>8</b>	<b>DISCUSSÃO DAS CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS EMPRESAS FAMILIARES MARANHENSES</b> .....	<b>66</b>
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>69</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Toda organização possui um tipo de governança desenvolvido de acordo com os aprendizados, interesses e necessidades de seu fundador, determinando a direção que a entidade irá trilhar. Para que ao longo da caminhada a gestão dessas empresas prosperem e alcance os mais altos patamares de suas atuações no mercado, a estrutura organizacional deve ser fortalecida e bem definida para que alcance todos objetivos e metas planejados. Para isso, o foco de seus administradores deve estar nos interesses do negócio.

Ao pensarmos em estrutura e gestão percebemos que há um assunto novo no mercado brasileiro que vai de encontro as essas necessidades comuns a toda organização, a governança corporativa. Neste visamos obter conhecimentos a respeito de como a governança corporativa aplicada na gestão empresarial podem contribuir para o desenvolvimento organizacional, econômico-financeiro, e de que forma adiciona valor competitivo a essas instituições. Adotando uma perspectiva que possibilite espelhar essas experiências em organizações familiares, as quais, não possuem uma estrutura organizacional próxima da ideal, delineando os objetivos da pesquisa e os voltando para as vantagens competitivas e o controle da gestão, desenvolvidos por meio de governança corporativa em negócios familiares.

A organização familiar consiste em um elo entre dos sistemas distintos, a família e o negócio. Grande parte das companhias do Brasil são de base familiar, podem ser compostas por diversos membros da família, tanto na parte administrativa quanto como acionistas e membros da diretoria. Esse tipo de organização, apesar de permitir um controle mais centralizado, possui pontos fracos que precisam ser tratados para que ocorra o pleno funcionamento das estratégias de negócio e potencialize seu poder de negociação junto a seus Stakeholders. Alguns exemplos de pontos fracos são:

- a) Falta de profissionalismo, onde os membros não entendem o negócio;
- b) Confusão de papéis, não sabem qual o perfil profissional de suas funções;
- c) Conflitos intergerenciais, um querendo interferir na forma de gerenciar do outro;
- d) Mistura das questões empresariais e com as familiares, resultando no desequilíbrio do clima organizacional;

e) Dificuldade no controle financeiro, a mistura de compromissos pessoais com as obrigações organizacionais;

f) Sucessão indevida, colocando como sucessor alguém que não entende nada do negócio apenas por ser, por exemplo, o filho do dono.

Uma constituição Hierárquica bem definida, estabelecendo os limites de autoridade e responsabilidade de cada membro e/ou acionistas, seria um começo para estabelecer uma relação de respeito e compromisso com as finalidades de cada função. Além disso, investir no desenvolvimento profissional dos membros com o objetivo de fazê-los internalizarem a missão, visão e valores da empresa, evitaria que se limitassem a seus interesses pessoais e os tornariam mais engajados. Separar contas pessoais dos compromissos financeiros do negócio é necessário para que as receitas não escorram por entre os dedos, sendo obrigada a contrair mais dívidas por meio de empréstimos, acúmulos de juros e multas, prejudicando o seu poder de barganha junto a fornecedores, clientes e investidores.

Os fundadores que almejam passar o negócio para alguém que suceda a sua linhagem (filhos, netos, sobrinhos), devem preparar o sucessor por meio de capacitação e treinamento garantindo a continuidade do negócio, haja vista que, colocar alguém completamente despreparado para guiar a corporação geralmente trará grandes turbulências, comprometendo a estrutura organizacional e a sua credibilidade diante dos seus principais interessados.

Pensando nessas tratativas comuns a toda instituição familiar, a Governança corporativa, ou governo das sociedades ou das entidades, surge como um conjunto de laborações, práticas, regimes, princípios, estatutos e agremiações capazes de estabelecer controle e regular a maneira como uma companhia é governada ou gerenciada. Ao tomarmos essas informações como base para este estudo, abordaremos a seguinte problemática: Quais são as características de governança corporativa em empresas familiares no Maranhão?

## **1.1 Objetivos**

Certamente ao extrairmos conhecimentos a respeito da governança corporativa será possível entender como moldar o negócio, e todos aqueles que compõe a estrutura da instituição, desenvolvendo estratégias e comportamentos que contribuam para a melhoria da gestão e o crescimento da instituição com mais liberdade e saúde financeira. Os objetivos propostos neste trabalho têm como foco a busca por conhecimento a respeito de governança corporativa.

### **1.1.1 Objetivo geral**

O objetivo principal deste estudo é: Analisar as características de governança corporativa das empresas familiares do Maranhão.

### **1.1.2 Objetivo específicos**

Outros pontos que devem ser alvo de pesquisa como objeto de construção deste estudo são:

- a) conhecer as vantagens ofertadas aos negócios em família ao optar pela governança corporativa;
- b) identificar quais dificuldades e impedimentos os empreendedores familiares podem encontrar na tentativa de praticar a governança corporativa;
- c) entender a aplicação de governança corporativa em empresas familiares no Maranhão.

## **1.2 Justificativa**

A escolha do tema em questão decorre do interesse pessoal e profissional em conhecer e entender a abrangência da Governança Corporativa, sendo um assunto que atualmente vem sendo abordado com frequência por instituições acadêmicas que ofertam capacitação a gestores e empreendedores. O conteúdo abordado possui grande relevância ao se tratar de mecanismos para desenvolver uma



estrutura empresarial forte, o que impulsiona esta pesquisa em canalizar os esforços para empresas familiares.

Ao trabalharmos em uma organização familiar, há uma certa frustração em conviver com o descontrole cíclico das finanças e da indefinição hierárquica e funcional da entidade, resultando em: Colaboradores desmotivados sem perspectiva de crescimento; superiores que não valorizam o esforço de seus principais colaboradores; e erros contínuos que são acobertados, por ser “alguém da família” o responsável, mesmo que a ruína seja o caminho que esteja escolhendo.

Sempre se ouviu falar que trabalhar em organizações familiares é uma experiência terrível, de fato, é aterrorizante enxergar as soluções para o problema e não poder intervir, pois o principal interessado não consegue tomar a atitude correta com receio de ir contra as atitudes do membro da família, esse tipo de situação é frustrante e interfere no clima organizacional, gerando muitos ruídos e gargalos no processo produtivo da companhia. Problemas pessoais e profissionais começam a se misturar e isso gera uma grande barreira para o crescimento da instituição e no engajamento da “equipe”.

Partindo desse cenário, buscamos ainda, por meio deste trabalho, despertar um maior interesse pelo exposto, podendo conhecer os recursos e métodos disponibilizados pela governança corporativa que propiciem uma melhor estrutura empresarial, sanando os pontos fracos de cada setor envolvido e as possíveis ameaças ao prosseguimento do negócio. Dessa forma provendo mudanças ao estado atual da maioria dos empreendimentos de base familiar, onde a gestão displicente esconde grandes lacunas que em tempos de crise levam o negócio a ruína. A realização desse estudo pode servir como *inputs*<sup>1</sup>, para estudiosos, além de contribuir para o fortalecimento e o surgimento de muitas oportunidades para empreendimentos que almejam alcançar patamares melhores, visando uma estrutura organizacional adequada e se permitindo atingir uma posição de destaque no mercado.

---

<sup>1</sup> INPUT é uma expressão da língua inglesa que significa entrada. A entrada e saída dos dados e informações no computador, cujas siglas utilizadas no jargão da TI são E/S (entrada/saída, em português) ou I/O (*input/output*, em inglês), se dá através de diversos dispositivos, denominados genericamente de 'periféricos'. (Disponível em [www.significados.com.br](http://www.significados.com.br)).

## **2 EMPRESAS FAMILIARES**

Para um maior embasamento do objeto de estudo se faz necessário conhecermos alguns conceitos a respeito das entidades familiares, destacando as definições realizadas por autores que fazem pesquisa e estudos sobre o assunto. Segundo Leone (1992) uma instituição é considerada familiar ao ser iniciada com um membro da família, quando a hierarquia empresarial possui membros da família em sua composição, ou quando os valores da instituição se encontram atrelados aos valores familiares vinculando a sucessão do poder à família. Bornholdt (2004), define um estabelecimento familiar como aquela que surge de uma única pessoa sendo essa responsável pela fundação, desenvolvimento e composição de seu quadro de funcionários, selecionando membros da família visando uma futura sucessão.

Para Lima (2009) um empreendimento é considerada familiar quando seu fundador é um empreendedor, que percebendo um ensejo no mercado investe na implantação de um negócio. A partir daí, através de suas atuações nesse cenário, consegue obter conhecimentos sobre o mercado em que está atuando, referente as tendências e stakeholders (fornecedores, clientes), adquirindo habilidades sobre a produção, negociação e comercialização, estabelecendo padrões que direcionam as atividades da organização.

A seguir serão conceituados os demais elementos que embasam as definições a respeito de instituições familiares, no que tange a características, histórias e dados que evidenciam a sua importância no mercado brasileiro e quanto essa tipologia de negócio contribui positivamente para economia do país.

### **2.1 Características das empresas familiares**

Uma empresa familiar é uma entidade composta por uma ou mais famílias que quase sempre empregam membros da família. Segundo Abreu (s.d.) esse tipo de negócio possui outras características peculiares, tais como: a centralização do poder decisório; as decisões são baseadas em emoções e não na razão; os problemas da organização geram impactos sobre o relacionamento familiar e vice-versa; em muitos casos há uma superproteção de colaboradores antigos na casa; e dificuldades em gerir os conflitos.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016, p.20), traz em sua obra, "*Governança da Família Empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações*", características essenciais de uma empresa familiar:

A espinha dorsal da família empresária tem dois pilares de sustentação. O primeiro relaciona-se aos propósitos da família e sua relação com o negócio. Define sua razão de ser como família e como empresária. O segundo pilar refere-se aos valores da família, isto é, aos princípios e crenças que orientam a conduta individual e estabelecem as relações grupais.

O alinhamento de propósitos e a vivência cotidiana dos valores são o bem mais precioso de uma empresa familiar. É o que inspira o futuro e, ao mesmo tempo, exerce papel fundamental para estabelecer parâmetros de governança, funcionando como uma régua balizadora para definir processos de sucessão, papéis familiares, resolução de conflitos, princípios de educação, etc.

Propósitos, valores, educação e amor pelo trabalho são itens essenciais do patrimônio que uma geração pode transmitir a outra, pois representam a força de um legado capaz de impulsionar as novas gerações para novas conquistas, olhando o passado com orgulho e o futuro com confiança.

Para Lima (2009) o processo de seleção de sua força de trabalho possui como critérios a lealdade e a confiabilidade, sendo esses os motivos do fundador buscar seus parceiros e colaboradores no meio da família. Partindo dessa perspectiva surge uma companhia que pode ser caracterizada, ou não, como empresa familiar, onde os valores estão inteiramente ligados à persona do dono, possuindo como reflexo as suas características, isto é, a sua cultura, o modo de ser, agir e pensar.

Em uma forma mais técnica, Bernhoeft (2004) e Gonçalves (2000), defendem que a entidade familiar possui como característica o controle acionário nas mãos de seus familiares, tendo plenos poderes sobre o controle econômico, administração do negócio ou sobre a direção estratégica, onde um ou mais integrantes da família devem assumir cargos na direção. Gonçalves (2000) também afirma que cabe a família a definição das diretrizes, dos objetivos e das políticas da organização, logo, a gestão familiar exerce influência sobre as atividades empresariais bem como os interesses da família.

Para Lima (2009, p.82-83), a organização familiar é caracterizada pela percepção de mercado do fundador-empreendedor com relação as oportunidades e suas ações para conquistá-lo:

A empresa familiar se caracteriza pela existência de um fundador empreendedor que ao reconhecer uma oportunidade de mercado cria, desenvolve e consolida determinada atividade mercantil. Ao longo de sua trajetória adquire conhecimentos do mercado, dos fluxos do comércio, dos fornecedores e dos clientes. Acumula experiências práticas sobre produção, negociação e comercialização, estabelecendo normas para a condução das

operações da empresa. Em função do crescimento do negócio, seleciona pessoas a partir de critérios subjetivos de competência, priorizando sempre valores como a lealdade e a confiança. Geralmente, esse fundador encontra seus parceiros ou colaboradores na própria família. A partir das ações e das relações do fundador-empresendedor é que surge uma determinada empresa cujo processo de desenvolvimento pode se caracterizar, ou não, como empresa familiar. Os valores dessa empresa são pessoais e estão ligados à personalidade do fundador, que reflete sua cultura, ou seja, seu modo de ser, pensar e agir.

Em seu artigo Donneleey (1967, p. 162) considera como uma empresa familiar a instituição que possui vínculo a uma família no mínimo por duas gerações onde os membros exerçam influência sobre as diretrizes da entidade, objetivos e interesses familiar. Esse tipo de relação é identificado por meio das características a seguir:

- A relação familiar é um fator, dentre outros, na determinação da sucessão administrativa.
- Esposas ou filhos do atual ou de antigos diretores tiverem assento no Conselho de Administração.
- Os valores institucionais importantes da empresa estão identificados com a família, seja por meio de publicações formais da empresa, seja através das tradições da organização.
- As ações de um membro da família exercem influência, ou pelo menos acredita-se que exerçam, sobre a reputação da empresa, independentemente de sua participação formal nos quadros administrativos da mesma.
- Os parentes sentem-se obrigados a possuir ações da empresa por razões que não são exclusivamente financeiras, particularmente quando a empresa incorra em prejuízos.
- A posição ocupada pelo membro da família na empresa influenciará sua situação familiar.
- Um membro da família deverá relacionar-se claramente com a empresa a fim de determinar sua própria vida profissional.

No entanto, Oliveira (2006) diz que essa tipologia de empreendimento se inicia de um relacionamento entre fundadores, pertencentes a uma mesma família ou a famílias diferentes, que demonstram uma forte interação entre si, salientando que, em vários casos, há divergências de valores tanto políticos quanto familiares onde, inconvenientemente, um tenta se superpor ao outro. Para o autor a sucessão hierárquica da presidência, partindo de uma família ou mais de uma família, é o que caracteriza a empresa familiar.

## **2.2 Histórico de empresas familiares no Brasil**

Em uma busca de identificar o início das organizações familiares no

Brasil Schineider (2005) apud Vidigal (1999), discorre que a empresa familiar teve sua origem nas capitâneas hereditárias, sendo essa a primeira modalidade de negócio privado, onde Portugal vislumbrava adentrar as terras brasileiras e tomar posse de suas riquezas sem a necessidade de insumos vindos da Coroa portuguesa. Assim os feudos responsáveis pelas terras pagavam impostos a Coroa para que pudessem explorar a terra livremente. Já no ponto de vista de Bernholdt (2004) que desenvolveu um artigo a respeito da origem das instituições familiares no Brasil, cogita que esse tipo de instituição se iniciou através dos fluxos migratórios decorridos da Primeira e Segunda Guerra Mundial (LIMA, 2009).

No Brasil a empresa familiar marcou presença quase que unânime em todos os departamentos pertencentes a economia brasileira, começando pelas produções agrícolas e se expandindo para o sistema financeiro, as indústrias têxteis, a produção de alimentos, prestação de serviços até chegar aos meios de comunicação. Porém, com a evolução da modernização nacional, novos tipos de empreendimentos, como as multinacionais e estatais, começaram a ganhar espaço no mercado brasileiro (GONÇALVES, 2000).

As primeiras pesquisas a respeito de empresas familiares foram realizadas na década de 50 com as obras de Christensen (1953), que abordam os problemas da sucessão em pequenas instituições em fase de crescimento. Nesse período da década de 50 não havia mão-de-obra qualificada, então os donos de estabelecimentos, em sua maior parte familiares, passavam por muitas dificuldades em relação a gestão e desenvolvimento do negócio, até que tempos depois surgem as escolas de administração, essas começam a capacitar profissionais e disponibilizar conteúdos e informações necessárias para a boa gestão da entidade familiar, trazendo a esse empreendedor uma maior segurança (GONÇALVES, 2000).

### **2.3 Dados de empresas familiares no Brasil**

De acordo com as pesquisas e dados levantados pelo IBGE, no Brasil as empresas de características familiares representam 90% das instituições brasileiras e suas contribuições para o PIB chegam a 65%, gerando uma maior empregabilidade quantificada em 75% dos recursos humanos empregados no país (CEISSEBR, 2020). Bethelém (1994) também afirma que grande parte das

organizações brasileiras são de aptidões familiares, em medidas percentuais chegam a 90%, onde os membros da família são responsáveis pela gestão do negócio.

Com a abertura do comércio internacional em meados dos anos 90, e a nova realidade vivenciada pelas instituições e o comércio, as exigências passaram a ser maiores sobre esses empreendimentos com relação ao nível de competitividade e capacidade de gerenciamento, se tornando necessário a adequação da gerência (TRENTIN, 2010). A partir daí, mais e mais desafios foram impostos sobre os negócios que operam sob direção familiar para que venham a prosperar:

Conforme aponta o Relatório 2007 sobre Empreendedorismo no Brasil, do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), dos 7,5 milhões de brasileiros que empreendem, 41,6% não o fazem voluntariamente, mas por necessidade. Mesmo se for considerada a função social que esse contingente exerce, o fato de contarmos com um esforço produtivo tão elevado entre os indivíduos que se aventuram pela via da sobrevivência, essa pode ser uma das causas do baixo crescimento qualitativo das empresas e de nossa economia (TRENTIN, 2010, p. 15).

Segundo os conjuntos de informações obtidos pelo IBGE, a curva do ciclo de vida de uma empresa familiar no Brasil é mínima, apenas 5% dessas instituições conseguem chegar a terceira geração, esse quadro é intensificado a medida que as gerações posteriores passam a enfrentar diversos desafios na direção dessas entidades (CEISEBR, 2020). Seguindo a mesma linha de raciocínio, Schein (1993), McConaughy e Philips (1999), afirmam que a primeira geração possui mais características de empreendedor do que a segunda e terceira geração, dessa forma os herdeiros, por não buscarem o desenvolvimento das mesmas características do criador, acabam passando por dificuldades para manter e fazer crescer o negócio.

Ao realizar estudos a respeito do processo de sucessão Dyer (1988) chega a conclusão de que 80% das empresas geridas pelo seu fundador (primeira geração) possuem um estilo de gestão e cultura patriarcal, onde o poder é centralizado na mão do dono, há um alto grau de controle e sua estrutura é hierarquizada. Por outro lado, na segunda geração mais de 2/3 dessas companhias optam pela profissionalização de sua administração, visando promover a inserção de gestores não pertencentes ao grupo da família, havendo uma certa predominância de administradores externos ao clã familiar, assim o poder e controle deixa de ser centralizado.

Em uma pesquisa realizada com 227 empresas do ramo familiar o IBGC (2016), ao levantar questões a respeito do processo de sucessão, verifica que: cerca de 56% dos participantes afirmam que um dos requisitos para a escolha de um sucessor seria o conhecimento tanto do negócio quanto sobre a organização, 50% cita a demonstração do engajamento em promover o sucesso do negócio e 42% presa pela capacidade de articular e negociar entre a instituição e a família.

## 2.4 Diferenças e similaridades entre empresas “tradicionais” e empresas familiares

Eduardo Najjar, em sua obra “*Empresa Familiar – Construindo equipes vencedoras na família empresária*”, baseado nos dados obtidos afirma que dos 90% das organizações brasileiras, tidas como familiares, apenas 15% desse tipo de entidade consegue passar o seu negócio para a 3ª geração, onde as principais razões são os conflitos familiares tratados de maneira inadequada. Ao falar de instituição não familiar, Najjar (2011, p.18) estabelece algumas diferenças, bem como pode ser observado na Figura 1:

**Figura 1** Comparativo - Empresas Familiares X Empresas Não Familiares

EMPRESA FAMILIAR	EMPRESA NÃO FAMILIAR
O objetivo é a continuidade.	O objetivo é a maximização do valor das ações, a curto prazo.
A meta é a conservação dos ativos e do prestígio da família controladora.	A meta é a satisfação das expectativas dos acionistas.
A crença fundamental é de que é prioridade proteger a empresa dos riscos.	A crença fundamental é de que um risco maior promete rendimentos maiores.
A orientação estratégica é a adaptação.	A orientação estratégica é o crescimento constante.
Os interessados mais importantes são os clientes e os funcionários.	Os interessados mais importantes são os acionistas e os gestores.
A empresa enxerga-se como uma instituição social.	A empresa enxerga-se como um ativo descartável.
A liderança é a administração.	A liderança é o carisma pessoal.

**Fonte:** Najjar (2011).

Grzybovski e Tedesco (1998) fala sobre a gestão da organização familiar, a considerando como “menos burocrática e impessoal”, devido ao topo hierárquico da empresa ser mais acessível do que a da entidade não familiar, esse fato permite que ações operacionais possuam maior flexibilidade, podendo viabilizar subsídios que tornem as decisões mais rápidas, se comparadas aos negócios não familiares de capital aberto.

De acordo com Moreira Jr. e Neto (2007) a diferença entre uma empresa familiar e a tradicional, ou “não familiar” como o autor denomina, se resume ao Controle da organização. Haja vista que, a instituição é considerada familiar a partir do momento que o controle sobre a gestão é efetuado por um ou mais membros de uma mesma família. E em sua pesquisa Oliveira (2018) descreve que as companhias familiares e não familiares possuem diferenças entre si, em vários aspectos (transparência, estrutura de capitais e investimentos em aquisições) e essas diferenças são resultados da alta concentração das ações e da gestão do negócio nas mãos de um grupo específico, predominantemente, executada por membros da família.

## **2.5 Desafios e oportunidades das empresas familiares**

Em uma pesquisa realizada a respeito das empresas familiares, a IBGC (2016), relata que esse tipo de organização enfrenta os mesmos desafios que as demais organizações, haja vista que, possuem muitos aspectos comuns entre si. No entanto, como existe uma complexidade maior no tocante a sucessão, exige uma análise mais cautelosa sobre três fatores: família, negócio e propriedade. Por serem fatores conflitantes, enfatiza a necessidade de haver uma preocupação em manter a harmonia entre os gestores, promovendo nivelamento e preparação em conjunto da liderança.

Outros desafios típicos das empresas familiares são o “paternalismo e protecionismo”, ingerências indevidas, centralização do poder, decisões tomadas pela emoção, confusão patrimonial e financeira, enfim, estas características exigem um esforço maior da família em fortalecer a sua identidade para com o negócio, tendo a consciência da importância que há da ligação entre a família e a companhia, pois é essa “interdependência” que caracteriza a instituição e seus empreendimentos (IBGC, 2016).



Em uma visão geral do cenário empresarial no país, é possível pontuar que o maior desafio enfrentado pelos estabelecimentos familiares não é garantir que as gerações futuras consigam preservar a longevidade do negócio e sim planejar e desenvolver o processo de sucessão. Partindo dessa premissa, o principal foco de pesquisa e reflexão para assegurar a sobrevivência da instituição familiar é o desenvolvimento de estratégias de sucessão (CURADO, 2010).

Um estudo a respeito de negócios familiares realizado por Martins, Maccari, Campanario e Almeida (2008, p.35), fala sobre a importância do processo de sucessão, conforme o trecho a seguir:

Um foco importante de investigação em empresas familiares está relacionado às questões que envolvem o processo de sucessão. Os principais problemas, neste caso, estão associados à dificuldade dos fundadores (primeira geração) em passar o poder e o comando para a segunda geração, e isso ocorre porque essas empresas não realizam planejamento da sucessão (DAVIS, 1983; HANDLER, 1994; UPTON; HECK, 1997). Fiegenger e Prince (1994) compararam o processo de planejamento da sucessão em empresas familiares e não familiares e observaram que, enquanto nas empresas primeiras o processo de sucessão é mais informal e orientado pelo relacionamento pessoal, nas empresas não familiares o processo sucessório tende a ser formalizado e orientado por competência. Nessa direção, Stavrou (1998) desenvolveu um modelo conceitual para explicar como os membros das empresas familiares das gerações subseqüentes são escolhidos. Esse modelo envolve quatro fatores que definem o contexto para a sucessão: família, negócio, personalidade do sucessor e mercado.

Martins, Maccari, Campanario e Almeida (2008) em uma perspectiva apoiada em uma prescrição de Lodi (1987) cita três avaliações que poderiam ser realizadas nessa contextualização, as quais seriam:

- a) experiência profissional dos sucessores no ambiente externo a companhia da família - formação de base;
- b) os possíveis sucessores devem iniciar sua incorporação a entidade familiar a partir do nível operacional (“Chão-de-Fábrica”), para que venham a se desenvolverem adquirindo conhecimentos a respeito do processo produtivo em sua totalidade. Para assim, de acordo com o nível de maturidade alcançado, possam escalar os níveis hierárquicos do estabelecimento;
- c) a última se refere as ações de caráter organizacional e jurídico que devem ser tomadas, como modificações estruturais na instituição para desenvolvimento de carreira do sucessor de modo a facilitar a sua

influência dentro da organização.

Para Sousa, Silva, Lima e Carneiro (2015) o crescimento e desenvolvimento de uma organização depende da existência de uma boa administração e uma equipe engajada, e nesse cenário a administração financeira é crucial. A falta de informações verídicas como subsídio dessa gestão cria problemas financeiros que dificultam o andamento dos processos da organização e esse descontrole financeiro é um dos problemas comuns em empreendimentos familiares, onde os gastos com contas pessoais são os principais causadores de problemas da .

De acordo com Camargo (2019), o desenvolvimento de boas práticas gerenciais trazem oportunidades as instituições familiares de elevarem os seus níveis de competitividade e fortalecer a estrutura empresarial. Um exemplo dessas boas práticas é o investimento em profissionalização dos familiares e demais funcionários do quadro da empresa, a tornando mais competitiva, permitindo o planejamento do processo de desenvolvimento dos sucessores mais jovens para que adquiram maturidade na diferenciação entre lucratividade e rentabilidade, estabelecendo uma gestão mista que permita a incorporação de 'não membros' da família na integração do conselho de administração, além de viabilizar a implementação da gestão de conflitos, riscos, entre outros.

Quando a organização é composta por membros da família é possível haver a unificação dos interesses com maior facilidade para o desenvolvimento da entidade e para o esforço tanto financeiro quanto pessoal para que o negócio alavanque, tendo esses elementos como vantagem. Porém, se não for possível tratar adequadamente os desafios comuns desse tipo de instituição, a organização pode desmoronar, pois a visão patrimonialista causa o surgimento de muitas inconcistências na base da empresa familiar, como, por exemplo: o autoritarismo, o nepotismo, o uso da confiança pessoal, e não da competência, para escolha de colaboradores, expondo a existência de fragilidades na estrutura organizacional, dificultando a sua adaptação as mudanças constantes do mercado, bem como a sua permanência (GONÇALVES, 2000).

### 3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A seguir abordaremos conceitos e características comuns a governança corporativa, para então obtermos uma definição mais completa a respeito do dado assunto, para isso, iniciaremos com a definição de Governança Corporativa abordada pelo IBGC em seu Blog (s.d.), onde reza que GC (governança corporativa) é um sistema de controle de gestão capaz de possibilitar o estabelecimento de um governo estratégico gerenciado pelos principais interessados (acionistas e cotistas) de uma organização, realizando o monitoramento da direção executiva, sendo regulado pela Auditoria Independente ou interna, gerido pelo Conselho de Administração que é fiscalizado pelo Conselho Fiscal, atuando como as principais ferramentas que garantem o controle do negócio.

A Governança Corporativa pode ser conceituada da seguinte forma:

A governança corporativa pode ser entendida como o conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho de administração, seus cotistas e outras partes interessadas. Também proporciona a estrutura que define os objetivos da empresa, como atingi-los e a fiscalização de seu desempenho. (MELO; CÂMARA; ARAGÃO; 2013, p. 05)

Melo, Câmara e Aragão (2013) afirmam que os elementos de governança objetivam mitigar as consequências negativas geradas pelas disparidades de informações, isto é, melhorar a qualidade das relações existentes entre os dirigentes e associados, procurando compreender as influências nas negociações e elos de confiança dos membros com a entidade, adicionando importância análoga aos interesses da totalidade da empresa, o que resulta na minimizando dos gargalos gerados pelos conflitos entre agências.

O IBGC (2013) conceitua a governança corporativa como um conjunto de elementos que estabelecem uma relação entre si, de modo a dirigir, monitorar e incentivar as organizações a desenvolver o relacionamento entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. Dessa forma, a organização passa a ter acesso facilitado a recursos e a possibilidade de alcançar uma maior longevidade, a fim de proteger e aprimorar os seus valores, vindo a estabelecer o alinhamento dos interesses através das boas práticas de governança, as quais, transformam os princípios em ensinamentos objetivos.

Filho e Picolin (2008) *apud* Slomski (2007), caracterizam a governança corporativa como um sistema integrado composto pelos altos cargos (acionistas e

cotistas), conselho administrativo, diretoria, auditoria e o conselho fiscal, responsáveis por projetar uma estrutura administrativa capaz de dirigir e monitorar o negócio. Onde os objetivos da empresa são o prolongamento do seu ciclo de vida, a redução dos riscos e obtenção dos retornos monetários esperados e, para isso, a implementação das boas práticas de governança empresarial são essenciais.

Filho (1998), por sua vez, fala que governança corporativa está relacionada ao sistema de controle e monitoramento criado pelos donos (fundador e ou acionistas) do negócio, e inteiramente responsáveis pelo controle de uma organização ou sociedade. Por meio das instruções ofertadas pelo sistema de governança, os gestores passam a tomar decisões com relação a distribuição dos recursos da instituição consultando e respeitando os interesses dos proprietários.

Em estudos desenvolvidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015), há quatro princípios, considerados como básicos, que devem ser seguidos em organizações que adotam o modelo de governança corporativa:

- a) Transparência: refere-se ao nivelamento do conhecimento das partes interessadas a respeito do negócio, onde as informações devem ser disponibilizadas além das obrigatórias instituídas legalmente, não se limitando ao setor financeiro, e sim abrangendo todas as áreas da organização. Contemplando todos os fatores direcionadoras das ações administrativas condizentes a proteção e à otimização do valor da companhia.
- b) Equidade: estabelece-se a igualdade de direitos e o tratamento justo da totalidade das partes interessadas, isto é, enfatiza o respeito aos direitos, obrigações, necessidades, resultados esperados e os anseios dos acionistas e demais membros.
- c) Prestação de contas: em inglês *accountability*, todos os indivíduos que compõem o sistema de governança corporativa da empresa possuem o dever de apresentar aos demais integrantes da organização a sua contribuição para a prosperidade do negócio, de forma clara e objetiva, possibilitando a compreensão de todos e de forma oportuna. Esses devem assumir totalmente os ônus e os bônus resultantes de sua atuação, a qual, deve ser exercida com responsabilidade e presteza de acordo com suas funções.

d) Responsabilidade empresarial: trata-se da situação econômico-financeira do negócio, os agentes responsáveis pela governança têm por obrigação zelar pela sua viabilidade, mitigando as ameaças e as influências negativas sobre a empresa e suas operações, visando em curto, médio e longo prazo, aumentar as influências positivas, considerando os tipos de capitais que compõem a organização, tais com: financeiro, intelectual, social, ambiental e outros.

Nicholson (2009) conceitua a governança corporativa como um instrumento de proteção. Mas, o autor pontua que para algumas variedades de instituições, a exemplo cita as organizações familiares de pequeno porte, os excessos de padrões acabam oprimindo as ações da gestão. Porém, Nicholson afirma que para mitigar os conflitos é essencial a implementação da governança corporativa. Partindo desse cenário, o IBGC (2006) vai dizer que a governança é útil na redução dos elevados níveis de falências das entidades do tipo familiar, sendo capaz de resolver os conflitos e promover a harmonia e alinhamento dos interesses das partes integrantes do processo de gestão.

### **3.1 Propriedade e gestão**

A globalização fomentou as diversas transformações do cenário econômico nacional e mundial, causando impactos expressivos sobre o a gestão empresarial, exigindo o desenvolvimento de novas estratégias de manutenção para assegurar a sobrevivência do negócio. Em rápido tempo os estabelecimentos familiares se tornaram focos de estudos, uma vez que, dominam grande parte da economia dos países industrializados e emergentes, principalmente por sua complexidade, ora, a interligação entre família, propriedade e gestão é o principal empecilho na administração dessas firmas (IBGC, 2017). Em seu blog, em uma breve descrição da história, o IBGC (s.d., p. 02) diz que:

O modelo de propriedade dispersa expandiu-se inicialmente nos Estados Unidos, devido a aspectos econômicos, culturais e políticos que datam da década de 20. Naquele período, o país viveu um momento de prosperidade econômica, consolidando-se como potência mundial. Seu poder de influência na época foi evidenciado pelos efeitos da Crise de 1929, episódio da queda da bolsa de Nova York, que rapidamente atingiram praticamente todos os países do globo, ocasionando graves consequências políticas e sociais. Na cultura empresarial predominante até aquele momento, os proprietários – um ou alguns indivíduos ou famílias – tinham o poder sobre as decisões

administrativas de suas empresas, frequentemente ocupando os mais importantes cargos da gestão. Décadas mais tarde, já no contexto pós-1945 (fim da Segunda Guerra Mundial), a força e o dinamismo da economia dos Estados Unidos apontava rumo à complexidade das organizações empresariais, notadamente para as companhias listadas em bolsa de valores. A partir de então, a estrutura de propriedade dispersa, com ações negociadas no mercado de capitais, tornava-se característica cada vez mais comum entre suas empresas. Paulatinamente, esse tipo de controle passou a caracterizar empresas também em outros países.

A partir do momento em que passou a existir um conjunto disperso de proprietários – ou acionistas – esta interferência direta na empresa tornou-se impraticável, sendo frequentemente privilégio de controladores majoritários que, a exemplo do que ocorria nas empresas familiares, muitas vezes ocupavam a função de presidente do conselho de administração (*chairman*) e a de principal executivo (ou *CEO - Chief Executive Officer*), ou optavam pela contratação de gestores profissionais para essa função.

Segundo Gersik et. All (1997), propriedade e gestão são dois assuntos que resultam em grandes choques entre os componentes de uma família, o que influencia fortemente e de forma negativa a sobrevivência de um negócio em familiar. Com isso, John Davi e Renato Tagiuri (1978) cria um Modelo de gestão, denominado modelo dos Três Círculos, que divide a estrutura empresarial em três subsistemas independentes mais interligados, os quais são: família, propriedade e gestão. Através desse modelo é possível a identificação e compreensão dos pontos conflitantes relacionados a família, interesses pessoais, propriedade e participação familiar na gestão.

Carney (1998) chega a uma percepção de que a empresa familiar se divide em duas vertentes, de um lado, visa beneficiar a atuação dos membros da família tanto no processo de gestão quanto na propriedade, ofertando ganhos e incentivos como estímulo ao investimento e poupança. E pelo outro lado, os mesmos indivíduos beneficiados pelo fundador tendo participação nos resultados, destroem o clima organizacional promovendo disputas de interesses pessoais, difíceis de serem solucionados. Esses acontecimentos evidenciam as restrições e inibições da capacidade administrativa das organizações familiares. Em grande escala e fazendo uso de tecnologias complexas, ainda que inevitáveis, acreditamos que essas dificuldades podem ser solucionadas por meio de um planejamento adequado das ações de governança, capazes de levarem em consideração os interesses da instituição e da família.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2016), a governança nas entidades familiares não estabelece relações somente no âmbito da separação entre propriedade e gestão, mas também nas interligações entre a família,

patrimônio, sociedade e negócio. Tornando, o sucesso da implementação de governança, dependente da capacidade dos membros da família em definir suas atuações nos três sistemas: família, propriedade e gestão. Havendo a necessidade de criar mecanismos formais e legais para a administração de suas diferenças e conflitos, onde os conselhos instituídos pela governança corporativa são os instrumentos unificadores desses sistemas, permitindo assim atender as demandas de cada uma das esferas e da intersecção entre elas, gerando um alicerce para a perpetuação da empresa.

### **3.2 Modelo de governança corporativa**

Com relação aos modelos de governança corporativa o IBGC (2016), por meio de suas pesquisas, identificou dois modelos de governança. O primeiro tem como foco privilegiar os interesses dos acionistas, formado por um conjunto de práticas denominado “shareholder”. Já o segundo, denominado “stakeholder, adere a um olhar no todo, deixando os interesses pessoais dos donos para salientar a importância da responsabilidade social da organização, a encachando no centro de uma rede que interliga diversos empreendedores atuantes no mercado de forma formal e informal.

Em suas pesquisas Filho e Picolin (2008) pontuam a governança corporativa, geralmente, ligada a modelos econômicos empresariais como, por exemplo, o anglo-saxão e o nipo-germânico. No que tange o modelo econômico, nomeado como modelo anglo-saxão, ou stakeholder, visa eliminar a participação dos acionistas atribuindo à bolsa de valores a função de viabilizar a liquidez de mercado pertinente a esse modelo de gestão, assim, as oscilações de valores das ações atendem uma demanda imediatista do conselho e do executivo, possuindo uma certa similitude com relação ao modelo stakeholder do IBGC, cujo qual possui como objetivo número um a obtenção de lucro. Por outro lado, em relação ao modelo nipo-germânico, ou shareholder, Filho e Picolin (2008) evidenciam a concentração de posses em volta dos acionistas e investidores, nesse, os acionistas buscam estabelecer um equilíbrio de interesses entre as partes interessadas (fornecedores, clientes e a comunidade).

Na perspectiva de Maher (1999) o modelo shareholder possui mais força quando se discute a respeito de governança corporativa, no entanto, depende da

influência político-econômica das nações que aderem ao modelo. O objetivo da empresa, ao adotar esse padrão, é elevar a riqueza dos acionistas e uma forma utilizada na avaliação do desempenho do negócio é o valor de mercado que ele possui. Maher (1999) também pontua as principais dificuldades enfrentadas ao aderir a esse modelo, essas, estão relacionadas a propriedade e gestão, bem como as discrepâncias das informações e discordâncias dos objetivos que resultam em gastos excessivos, devido conflitos internos relacionados as disparidades de interesses dentro da membranza gestora da organização.

Como as problemáticas ligadas a governança corporativa envolvem também as tomadas de decisões advindas dos executivos, gerando consequências sobre o grupo das partes interessas, acaba por se ater apenas aos estudos dos conselhos administrativo e executivos da organização. Essas diferenças existentes entre o anglo-saxão e o nipo-germânico evidenciam como a estrutura de crédito e propriedade do empreendimento se encontra. Onde “O volume de financiamento (*debt*) a disposição das corporações, principalmente através dos bancos, rivaliza-se com os recursos dos mercados de capitais (*equity*), configurando um ambiente mais ou menos propício a um tipo de estrutura de propriedade” (FILHO; PICOLIN, 2008).

### **3.3 Etapas de implementação de governança corporativa**

A governança corporativa (GC) definida como um sistema de metodologias de gestão organizacional que promovem o controle, ao ser implementado causa um certo incômodo inicial, pois gera mudanças estruturais e comportamentais na gestão, nos relacionamentos familiares e na sociedade. Essa implementação pode ocorrer isoladamente, em um sistema de cada vez, ou simultaneamente, atuando em dois sistemas ou mais (IBGC, 2016).

Para uma maior compreensão Lourenzo (2006) divide a implementação da governança corporativa em 4 etapas, com o intuito de tratar cada esfera envolvida nesse processo, promovendo o alinhamento das partes tendo como objetivo central o todo da organização, para posteriormente reagrupar essas partes e as integrar como um sistema. Lourenzo (2006) também sugere que a entidade busque por auxílio profissional e mentoria externa, possibilitando o acompanhamento na área comportamental durante o exercício da implementação.



Valério (2016), através de suas pesquisas em instituições brasileiras e estrangeiras, obteve como resultado um modelo de gestão fundamentado em metodologias de governança corporativa, sendo testado em mais de 100 instituições, e esse modelo é formado por quatro etapas de implementação:

1. Diagnóstico do modelo de governança existente: esta etapa auxilia no prognóstico a respeito do que deve ser posto em evidência ao utilizar instrumentos e órgãos de governança, propostos e formados após o diagnóstico, sendo estes estruturados por diversas ferramentas específicas. Possui como foco o mapeamento do cenário atual do estabelecimento e identificação da visão de futuro idealizada pelos donos do negócio, pensando no crescimento empresarial e no clima organizacional do ambiente composto por vários membros de uma mesma família.
2. Modelagem dos instrumentos e órgãos de governança: com base nas informações extraídas por meio do diagnóstico do modelo de governança atual da empresa, se torna possível identificar o nível de equilíbrio da governança por ela desenvolvida. Identificando o grau de maturidade e a probabilidade de assertividade na preparação dos instrumentos e órgãos que servirão como indicadores de desempenho dos familiares e sócios, para que possam se tornarem o alicerce da governança corporativa da organização.
3. Implementação: após as etapas de diagnóstico e modelagem é chegada a hora de tirar do papel o que foi planejado. Primeiramente se estabelecem os órgãos gestores da governança (conselho de família, de sócios, de administração e escritório de família), esses passam a ser inteiramente responsáveis pelo processo de implementação dos instrumentos de governança, sempre levando em conta a realidade do negócio, no tocante a maturidade, tamanho e momento, deixando de ter a obrigatoriedade de implementar todas as etapas de governança ao mesmo tempo.
4. Acompanhamento: nada mais é do que zelar pelo desenvolvimento das etapas, realizando uma espécie de controle e monitoramento do andamento de cada instrumento e órgão de governança implementado, sanando as dúvidas e prognosticando as intervenções necessárias para melhorar o envolvimento do elenco disponibilizado na estruturação do

sistema de governança, sejam treinamentos ou doutrinamentos pontuais, evitando assim que esse processo minguem.

Segundo Bornholdf (2005) esse sistema de controle e gestão não é um padrão que possa ser aplicado a toda e qualquer instituição, as opções podem se adequar a cada estrutura empresarial, porém, os conselhos administrativos são o foco das questões levantadas e que geram preocupações entre executivos e investidores, pois é um sistema que interfere na estrutura do negócio. A implementação da governança corporativa em sociedades familiares é uma forma de mitigar os enclaves (conflitos de interesses) que venham a interferir no ciclo de vida da organização, essa ação promove a harmonia entre os membros da família que compõem a organização, retirando a ansiedade. Bornholdf (2005) também afirma que futuramente a governança corporativa não será apenas uma opção a ser implementada, mas sim uma obrigação.

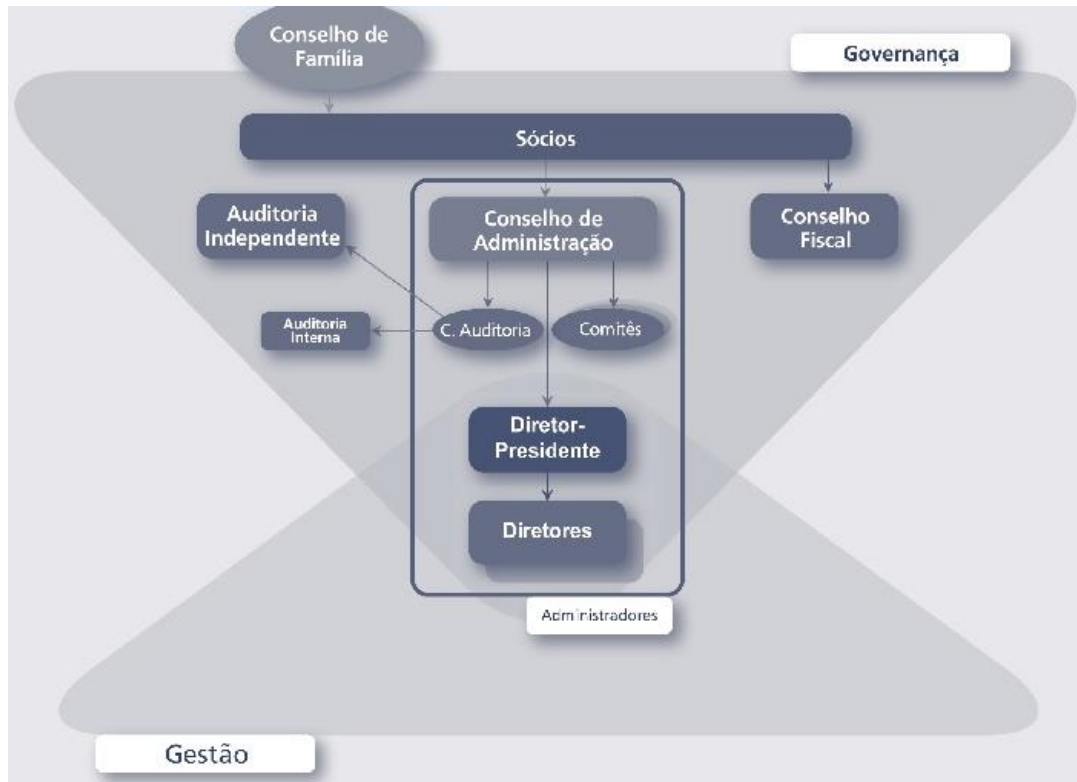
### **3.4 Estrutura da governança corporativa**

O IBGC (2018) aponta que um problema recorrente de governança é a ocorrência de hierarquização de funções entre os altos cargos do topo da organização, problema esse que acontece entre as presidências, tanto do conselho de administração quanto da diretoria executiva. Como não há a divisão de funções no cargo responsável pela tomada de decisão, a governança acaba sendo prejudicada. Outra forma de dividir e estruturar os altos cargos da organização é o estabelecimento de conselhos (familiar, administrativo, superior, executivo, consultivo, auditoria independente ou interna, de sócios) e assembleia de acionistas, esses devem ser aplicados tendo como base as boas práticas de governança corporativa, destacando aspectos importantes como a transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade social e empresarial (IBGC, 2016).

A estrutura organizacional definida pelo sistema de governança corporativa presa pelo bom desempenho da gestão, onde os seus órgãos devem ser desempenhados com foco nos interesses do negócio e de suas sociedades. Para isso, tem as diretrizes (missão, Visão e valores) como base, buscando compor cada órgão com profissionais capacitados para desempenhar as atividades confiadas a eles. A estrutura (sistema) de governança corporativa é definida basicamente por Conselho Familiar, Conselho de Sócios, Conselho Fiscal, Conselho de Administração, Comitê

de Auditoria (independente e interna), demais comitês, Diretor-Presidente e Diretores (IBGC, 2015). Conforme a figura 2 a seguir:

**Figura 2** Sistema de Governança Corporativa



Fonte: IBGC, 2013.

O Conselho de Família é um órgão que compõe a estrutura de governança corporativa, criado para delimitar e separar os assuntos familiares dos assuntos institucionais, evitando interferências geradoras de conflitos sobre o negócio e dos assuntos exclusivamente familiares. Em contra partida, o conselho de administração é responsável por zelar pelos interesses da organização, assim, o conselho de família possui o objetivo de zelar pelos interesses da família mantendo a harmonia entre as partes (IBGC, 2015).

Para o IBGC (2015), os sócios ou acionistas são pessoas, físicas ou jurídicas, que contribuem para a formação da empresa, tendo propriedade sobre uma parte do capital social da organização. E a governança corporativa incorpora em sua estrutura uma regra básica, em que uma ação equivale a um voto, alinhando os interesses entre todos os acionistas. A propriedade das ações adquiridas pelos sócios determina se ele terá direito ao voto ou não, estabelecendo uma proporcionalidade entre o poder político e os direitos econômicos determinados pelos tipos de ações. A

presença de acionistas que atuam como referências, contribui para o desempenho de uma perspectiva de longo prazo do negócio adequada a realidade da instituição, desenvolvendo estratégias que evitem o desalinhamento.

O Conselho de Administração possui como uma função básica, na tomada de decisão, direcionar estrategicamente os negócios, primando pelos principais interesses da totalidade da empresa, zelando pelo patrimônio e intensificando a lucratividade dos investimentos realizados (ENDEAVOR, 2020). Possui uma missão atuante na separação entre propriedade e gestão, haja vistas que, esses estão interligados a função controle da entidade. Nesse, é possível observar a divergência das informações, gerando perdas, devido os conflitos de interesses das partes pertinentes a administração dos ativos e da responsabilidade. Logo, o conselho de gestão deve valorizar a capacidade de trazer equilíbrio em suas ações com eficiência, possibilitando que a entidade alcance os objetivos propostos.

Para o IBGC (2015), o conselho de administração é um órgão que possui as mesmas influências que os demais (colegiados) responsável pelo processo de tomadas de decisões da organização, de acordo com o posicionamento estratégico, respeitando os valores, princípios, objeto social e o sistema de governança corporativa. Outras funções atribuídas ao conselho administrativo são o monitoramento da diretoria, sendo o elo entre os acionistas e a diretoria, atentando para os interesses da organização.

O Conselho Fiscal é um componente do sistema de governança corporativa que pode ser inserido permanentemente na estrutura organizacional da empresa ou não, obedecendo o estatuto social. É um órgão fiscalizador independente dos órgãos gestores para suporte aos acionistas, e sua instalação é definida pela assembleia geral, objetivando a preservação dos valores organizacionais. O seu poder atua individualmente, mesmo que possua características colegiadas, no então, não substitui o comitê de auditoria. Para uma atuação efetiva, os membros devem determinar as propriedades do conselho fiscal, sempre observando as perspectivas dos acionistas e os interesses da instituição (IBGC, 2015).

O Comitê de Auditoria possui sua importância e atua como um órgão de assessoramento para o conselho de administração, auxiliando no controle da qualidade das demonstrações financeiras e direções internas, focando a confiabilidade e integridade informacionais a fim de assegurar a organização e seus stakeholders. Independente do estágio do ciclo de vida de uma companhia, a

implantação de um Comitê de Auditoria é uma excelente prática de governança, porém, não retira das mãos do conselho de administração a responsabilidade total sobre os assuntos que forem abordados pelo comitê de auditoria, haja vista que, esse é apenas um componente de apoio. Isto é, caso não haja o comitê, o conselho de administração deve exercer as funções que poderiam ser desempenhadas pelo comitê de auditoria. Algo que deve ser destacado também é que, o comitê de auditoria não substitui o conselho fiscal, pois, enquanto o comitê serve de assessoria para o conselho de administração, o conselho fiscal atua como órgão fiscalizador das atuações do conselho de administração (IBGC, 2015).

A Auditoria Independente (externa) é um agente subsidiador, atua com um staff fornecendo informações que servem de apoio para que o Conselho de Administração e a diretoria possam garantir a integridade do conteúdo das demonstrações financeiras do negócio, adequando-as as práticas contábeis aplicadas em suas consecutivas atribuições, nas quais, o empreendimento realiza as suas atividades. A principal atividade do auditor externo é a emissão de pareceres a respeito das demonstrações financeiras desenvolvidas pela administração do negócio, pontuando a qualidade das informações, se estão adequadas a posição financeira do patrimônio organizacional (IBGC, 2015).

Auditoria dependente (interna) é um agente responsável pelo monitoramento, avaliação e a realização de ordenanças com o objetivo de promover o aperfeiçoamento dos controles internos, bem como, as normas e procedimentos implantadas pelos administradores da empresa. É necessário que as organizações optem por ser apoiado por um Comitê de auditoria, podendo ser interno ou independente. Os maiores benefícios são direcionados a diretoria, principalmente ao diretor-presidente, devidos as melhorias no ambiente de controle, quando há a ação ativa da auditoria interna (IBGC, 2015).

A Diretoria é responsável pela gestão organizacional, esse órgão é criado para garantir que os objetivos do negócio e as suas funções sociais sejam cumpridos pela instituição. É a parte executora das estratégias e a concretização das diretrizes estabelecidas pelo conselho de administração, gerindo os ativos e direcionando os negócios. A diretoria é quem tem a obrigação de propagar os propósitos, princípios e valores da organização, as viabilizando através de políticas e processos formais. Além de, elaborar e implementar as atividades operacionais e financeiras, incluindo a gestão de riscos e o relacionamento com o mercado e seus stakeholder. É papel da

diretoria cuidar para que a organização esteja de acordo com as normas legais e as políticas internas, as quais, é submetida. Quando há investidores, a diretoria é inteiramente responsável por promover o alinhamento operacional de todas as entidades que compõem o grupo (IBGC, 2015).

### **3.5 Controladoria em Governança Corporativa**

Com a globalização a economia mundial obteve grandes avanços, principalmente com o surgimento e evolução das tecnologias, fomentando a intensa corrida para o crescimento do poder competitivo entre as instituições, com isso houve a necessidade de desenvolver um sistema voltado para o levantamento de informações que subsidiassem as tomadas de decisões, servindo como importante aliado diante de negociações junto a clientes, fornecedores, bancos e até mesmo o governo. Para tanto, a controladoria surge como um órgão essencial dentro de uma organização, através dela é estabelecido um sistema de gestão de todas as informações da entidade, contribuindo para o direcionamento do negócio, se atentando as tendências de mercado e empresariais (ARRUDA; MADRUGA; JUNIOR; 2008).

Segundo a visão de Koliver (2005), o termo controladoria é interpretado como uma função estrutural, obedecendo as diretrizes organizacionais e servindo de ferramenta para as gerências na estruturação administrativa do negócio, ocupando um setor da empresa, sendo responsável por manter a eficácia do sistema de informações, realizando as análises e fornecendo uma base racional na tomada de decisão, proporcionando uma maior assertividade e melhores resultados que possibilitem o alcance dos objetivos traçados pela entidade.

Em um diálogo com o blog da IBGC (2019, p.01-02), Fabiano Coimbra, Executivo do Banco Central, diz que:

A auditoria interna apresenta papel fundamental como um dos pilares da solidez da governança corporativa das instituições financeiras. Como indicativo da relevância da auditoria interna, menciono o artigo 14 da Resolução 4.588, que autoriza o BC a determinar a inclusão de trabalhos no escopo da auditoria interna, a execução de trabalhos específicos e a adoção de medidas com vistas ao aperfeiçoamento dos processos de auditoria interna. É importante ressaltar que, nos nossos processos de Supervisão, no âmbito do Sistema de Avaliação de Riscos e Controles (SRC), por meio do qual a Supervisão atribui uma nota a cada instituição financeira, cerca de 20% da nota final corresponde à avaliação sobre governança corporativa. Dentre os componentes desta avaliação sobre governança corporativa, inclui-se a

avaliação sobre a atuação e efetividade da auditoria interna. Tal fato reflete a relevância atribuída à atividade de auditoria interna por parte do BC.

Para Sousa, Silva, Lima e Carneiro (2015) o crescimento e desenvolvimento de uma organização depende da existência de uma boa administração e uma equipe engajada, e nesse cenário a administração financeira é crucial. A falta de informações verídicas como subsídio dessa gestão cria problemas financeiros que dificultam o andamento dos processos da entidade. E um dos problemas comuns em instituições familiares é o descontrole financeiro, onde os gastos com contas pessoais são os principais causadores de problemas financeiros do negócio.

## **4 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES**

As empresas familiares brasileiras, para que possam se adequar ao cenário econômico do país e crescer com relevância e destreza em sua atuação, devem buscar conhecimentos a respeito de governança corporativa, aplicando esse sistema a sua gestão e moldando o seu comportamento interno, contribuindo para uma estrutura mais forte e robusta. A seguir serão abordadas as principais características e componentes de um sistema de governança corporativa, implementado na estrutura organizacional de instituições familiares.

### **4.1 Processo de sucessão e herança**

A sucessão é considerada um processo contínuo que requer tempo para a sua execução, pois deve haver um planejamento minucioso das ações a serem executadas que exige compromisso e engajamento. Nesse contexto, surge um grande desafio, a definição do cronograma de sucessão, onde devemos estipular prazos que orientarão a aplicação das etapas de desenvolvimento do sucessor e a visão de futuro do sucedido. O desafio maior, na visão do fundador, é encontrar dentre os membros da família um “eleito” a sucessão, algo muito comum na transição da 1ª geração para a 2ª geração, pois há o cuidado em se evitar que a decisão favoreça um e prejudique os demais, gerando conflitos dentro da família (IBGC, 2016).

Segundo a IBGC (2020) a sucessão é um processo de transição que ocorre na estrutura da entidade familiar. Esse processo acomete a liderança familiar, a prática da propriedade, a gestão dos negócios transferidos de uma geração para seus sucessores, sejam eles membros da família ou agentes externos. No entanto, essa passagem do poder não consegue transformar essas três dimensões ao mesmo tempo, pode ocorrer, inclusive, a transição de uma geração para a posterior ou dentro de uma mesma geração, e ainda pode ser adicionado não membros da família quando o processo de transição acontecer na administração ou na propriedade.

A sucessão requer mudanças que mechem com a estrutura sócio-emocional, uma vez que, irá ocorrer um remanejamento da família dentro da organização, sendo importante que todos os membros da família, até mesmo os que não atuam na empresa, façam parte desse processo. Onde o poder antes concentrado na mão de um indivíduo passa para o seu sucessor, gerando uma sensação de perda



no sucedido, medo de perder a importância para os demais membros da família e, por outro lado, os sucessores terão as suas competências provadas, indicando se dará ou não conta do negócio (IBGC, 2020).

Durante esse processo o clima organizacional poderá facilitar ou dificultar os novos acordos. Logo, para que haja uma maior naturalidade na implementação das mudanças é importante realizar a seleção dentre os membros da família para identificar qual indivíduo se encaixa no perfil de sucessor, atentando para os quesitos, qualificações e interesses. O planejamento bem definido e bem aplicado garante a perenidade do negócio, sustentabilidade no crescimento do negócio e a continuação do legado da família. Preparando-se para a sucessão de forma proativa, os familiares conseguem crescer juntos e aprendem a interagirem construtivamente uns com os outros, facilitando a passagem do negócio à geração seguinte” (IBGC, 2016).

Já para Martins, Maccari, Campanario e Almeida (2008, p.35), os quais realizaram um estudo a respeito de empresas familiares:

Um foco importante de investigação em empresas familiares está relacionado às questões que envolvem o processo de sucessão. Os principais problemas, neste caso, estão associados à dificuldade dos fundadores (primeira geração) em passar o poder e o comando para a segunda geração, e isso ocorre porque essas empresas não realizam planejamento da sucessão (DAVIS, 1983; HANDLER, 1994; UPTON; HECK, 1997). Fiegenger e Prince (1994) compararam o processo de planejamento da sucessão em empresas familiares e não familiares e observaram que, enquanto nas empresas primeiras o processo de sucessão é mais informal e orientado pelo relacionamento pessoal, nas empresas não familiares o processo sucessório tende a ser formalizado e orientado por competência. Nessa direção, Stavrou (1998) desenvolveu um modelo conceitual para explicar como os membros das empresas familiares das gerações subseqüentes são escolhidos. Esse modelo envolve quatro fatores que definem o contexto para a sucessão: família, negócio, personalidade do sucessor e mercado.

Martins, Maccari, Campanario e Almeida (2008) em uma perspectiva apoiada na prescrição de Lodi (1987) cita três avaliações que poderiam ser realizadas nessa contextualização, as quais seriam: experiência profissional dos sucessores no ambiente externo a organização da família - formação de base; os possíveis sucessores devem iniciar sua incorporação a entidade familiar a partir do nível operacional (“Chão-de-Fábrica”), para que venham a se desenvolver adquirindo conhecimentos a respeito do processo produtivo em sua totalidade, para assim, de acordo com o nível de maturidade alcançado, possa escalar os níveis hierárquicos da companhia; e a última se refere as ações de caráter organizacional e jurídico que devem ser tomadas, como modificações estruturais do empreendimento para

desenvolvimento de carreira do sucessor, de modo, a facilitar a sua influência dentro da organização, esse terceiro sendo também abordado por Costa e Luz (2004).

#### **4.2 O processo de implementação da Governança Corporativa em empresas familiares**

No estudo de governança corporativa além da reorganização da estrutura da organização, um assunto bem importante é o processo de implementação dessas mudanças. Segundo Paz (2018), os principais motivos para se implementar o modelo de governança corporativa na gestão de empresas familiares são:

- a) A falta de aptidão em se adequar as mudanças do mercado com antecedência;
- b) A restrição de investimentos em P&D (pesquisa e desenvolvimento) de projetos voltados para a criação de novos produtos e serviços;
- c) Deficiências nas ações de controle financeiro da corporação;
- d) Gestão de riscos, financeiros e econômicos, capenga;
- e) Inexistência de incentivos governamentais;
- f) Dificuldades em planejar o processo de sucessão;
- g) O individualismo incorporado a gestão da organização, estabelecido pela cultura da família;
- h) Problemas no desenvolvimento de plano estratégico de ações diretas;
- i) Conflitos de interesses, resultantes dos choques relacionados as necessidades financeiras da família versus instituição;
- j) A existência de rivalidade entre sócios, familiares e sucessores;
- k) Distribuição equivocada das responsabilidades gerenciais.

O IBGC (2018) indica que uma maneira de melhor iniciar as etapas da implementação, primeiramente, seria a constituição de um conselho familiar e uma assembleia de sócios, com o objetivo de manter todas as partes envolvidas bem alinhadas e informadas. Em seguida é dado prosseguimento na execução do processo de implementação, realizando a segregação dos tópicos incluídos no modelo dos três círculos de poder composto pela família, o negócio e a propriedade. Para cada uma dessas esferas (família, empresa e propriedade) é exigido o estabelecimento de suas respectivas estruturas, processos e conselhos de administração, familiar e assembleia de sócios/cotistas.

### 4.3 Modelo de Governança Corporativa em empresas familiares

Um estudo realizado pela IBGC (2016) mostra que a governança corporativa aplicada em entidades familiares compõe uma ligação entre a família, o patrimônio e a instituição. O pesquisador John Davis aborda o modelo de três círculos e ressalta que a organização é como três subsistemas não dependentes e superpostos (empresa, família e propriedade), interpretada pela Figura 3 a seguir:

**Figura 3** Modelo dos três Círculos



Fonte: IBGC, 2014.

Assim, verificamos que dentro do sistema de estabelecimentos familiares, seus membros podem ser alocados em qualquer setor formado por esse padrão, possibilitando a participação de não membros da família no executivo. A partir da visão viabilizada pelo modelo de três círculos se torna possível a compreensão dos pontos mais complexos da organização que são: prioridades, dilemas, limites e desafios de um negócio familiar.

Esse modelo estabelece a interligação entre os principais pilares da empresa familiar e deve ser implantado obedecendo as restrições impostas pelas diretrizes (visão, missão e valores), a base documental e a natureza do negócio.

Através desse entrelaçamento, surgem as metas comuns para atingimento do sucesso do negócio e familiar, e a medida que as mudanças acontecem, em qualquer um dos setores, a sua estrutura se torna mais complexa. Em uma visão geral se compreende que os membros da família ou o executivo podem atuar em qualquer um dos setores dos três círculos, sendo possível estar inseridos em mais de um círculo ao mesmo tempo o que também influencia nas tomadas de decisões. Logo, a gestão desse modelo deve ser administrada conforme o acordo estabelecido entre as partes societárias, de um lado em relação ao negócio o foco deve estar no planejamento das estratégias e a implementação do sistema de governança, do outro, a família deve frisar a constituição familiar ou o sistema de governança (IBGC,2016).

## 5 METODOLOGIA

Para Martins, Maccari, Campanario e Almeida (2008) a metodologia referem-se à investigação no campo da gestão como uma pesquisa sistematizada, fortalecida em parâmetros bem consistentes que formam informações verdadeiras para o entendimento das ações, posicionamentos e definições que delimitam as entidades. Logo, este instrumento de pesquisa visa atender os requisitos despostos neste tópico, haja vista que, os assuntos relacionados ao tema possuem relevância acadêmica.

### 5.1 Tipo de pesquisa

Para Marconi e Lakato (2003) “A pesquisa é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Já para Gil (2002) a pesquisa é um procedimento racional e sistêmico que objetiva proporcionar respostas as problemáticas propostas.

Quanto ao tipo de pesquisa Gil (2002) diz que essa classificação deve ser feita com base nos objetivos gerais as classificando em três grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Neste, faremos uso da pesquisa exploratória, onde o objetivo é obter um conhecimento mais profundo a respeito do problema levantado, com o intuito de torná-lo explícito ou possibilitar o levantamento de hipóteses, haja vista, que o foco central é levantamento de ideias.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, para melhor embasamento e utilização das fontes de dados, aplicaremos a pesquisa bibliográfica. Para Gil (2002, p.44) é uma pesquisa que abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema abordado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico [...] (Severino. 2007, P.134), com a finalidade de entrar em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferencias seguidas de debates que tenham sido transcritos de alguma forma, quer publicadas, quer gravadas (MARCONI e LAKATO, 2003, p.183).

## 5.2 Coleta de dados

Segundo Marconi e Lakato (2003, p.165) a coleta de dados é a etapa da pesquisa onde começa a aplicação das ferramentas desenvolvidas e das técnicas escolhidas para realização da coleta de dados conforme previsto. Trazendo como um aspecto importante a familiaridade entre as atividades organizacionais e gerenciais com as ciências. Além disso, o rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa é fator primordial para evitar erros na coleta dos dados.

Nesta pesquisa para o êxito da coleta dos dados, primeiramente, foi realizado a definição e delimitação do tema, a elaboração do problema de pesquisa, construção dos objetivos geral e específicos e a definição do tipo de pesquisa a ser adotado para se atingir os resultados almejados. Posteriormente, iniciamos o processo de seleção das fontes que vieram a subsidiar a composição do referencial teórico, determinando os canais de coleta, os quais foram: livros, artigos, vídeos, blogs, revistas e sites institucionais.

## 5.3 Análise de dados

Para Gil (2002) não basta apenas classificar a pesquisa quanto ao seu objetivo, se faz necessário classificá-la quanto os procedimentos técnicos utilizados, delineando a pesquisa no que tange o processo de coleta de dados. Além disso, o material proveniente dessas pesquisas não apenas atribuem conhecimentos como também servem de back-ground\* ao campo de interesse, evitando a duplicidade e esforços desnecessários (MARCONI; LAKATO; 2003).

Após a execução da pesquisa e fichamentos para composição do referencial teórico, tendo os dados em mãos, foram realizadas as transcrições desses dados e leitura dos mesmos para obtenção de uma interpretação fidedigna, evitando erros na formação das informações. No próximo passo iniciamos o processo de triagem dos dados para construção de ideias que identificam os pontos que devem ser classificados como importantes e relevantes na composição dos resultados provenientes desta pesquisa, sinalizado em quais pontos essas informações convergem ou divergem do tema, da composição teórica e da problemática levantada.

## **6 EMPRESAS FAMILIARES MARANHENSES**

Em uma pesquisa realizada em setembro de 2015 pelo SEBRAE, onde foram entrevistadas 6013 organizações, entre ME MEI e EPP em todo o Brasil, identificamos que de 218 organizações maranhenses, participantes da pesquisa, 69% são do tipo familiar, isto é, que possuem em seu quadro de funcionários membros de uma ou mais famílias, e ocupa o primeiro lugar no Ranking Nacional (SEBRAE, 2015). Em uma nova pesquisa realizada em abril de 2017, foi identificado que 33% das instituições familiares maranhenses possuem parentes do dono ou dos sócios incorporados na estrutura da entidade, e desses parentes 18,9% também são sócios da companhia (SEBRAE, 2017).

O SEBRAE (2017) ao analisar os dados alcançado em 2015 através da RAIS, constatou que 58% possuem nenhum empregado e cerca de 92% possui um quadro de funcionários com uma quantidade de colaboradores que variam entre zero e dez. Destacando que, essas empresas não fazem separação entre a Gestão (controle) e a Propriedade, onde o poder de decisão sobre o negócio é centralizado nas mãos do proprietário.

Partindo desses cenários, abordamos 08 organizações maranhenses como objetos de estudo, com o intuito de alcançar as informações pertinentes aos objetivos e resultados almejados por esta pesquisa, quanto a caracterização de instituições familiares, aplicabilidade de governança na estrutura organizacional e seu processo de implementação.

### **6.1 Grupo Mateus Supermercados**

O Grupo Mateus é fruto da perseverança do Sr<sup>o</sup> Ilson Mateus, nascido em Imperatriz no Maranhão, ex torneiro mecânico, garimpeiro e vendedor de cachaça, hoje é um dos maiores empreendedores maranhenses. Em 1986 o Grupo Mateus é inaugurado, ainda como uma pequena mercearia, com apenas 50 m<sup>2</sup> na cidade de Balsas no interior do Maranhão, iniciando uma história de 34 anos marcada pela visão empreendedora e dedicação de seu fundador juntamente com a sua equipe que atualmente ultrapassa 30 mil pessoas (GRUPO MATEUS, 2020). Suas diretrizes são:

Missão

Acreditar nas pessoas e no trabalho, como força que impulsiona o desenvolvimento do Grupo e das comunidades onde ele atua.

#### Visão

Tornar-se a maior empresa de capital nacional do varejo alimentício do Brasil até 2025.

#### Valores

1. Melhorar e se reinventar o tempo todo;
2. Entender e antecipar os desejos dos clientes;
3. Unir simplicidade à agilidade.

Alicerçado por sua logística, tecnologia, pessoas e serviços, o Grupo Mateus atua no mercado brasileiro como a maior instituição de varejo alimentar com capital 100% nacional. Com o objetivo de seguir os padrões mais elevados de governança corporativa, visa dar continuidade a seu crescimento estratégico, oferta publicamente ações na B3 (CASTRO, 2020). Hoje atua em 6 estados (Maranhão, Pará, Piauí, Tocantins, Bahia e Ceará), possui 157 lojas distribuídas entre as modalidades varejo, atacado, eletro e vizinhança, 9 Centros de distribuição localizados estrategicamente em pontos do Maranhão, Pará e Piauí e, atende 54 cidades com a ajuda de seus representantes (GRUPO MATEUS, 2020).

Seguindo as definições realizadas por Bornholdt (2005) e Leone (1992) podemos dizer que o Grupo Mateus é uma empresa familiar, haja vista que, foi iniciada por uma única pessoa, Sr<sup>o</sup> Ilson Mateus, responsável pela fundação do empreendimento, pela composição do quadro de funcionários e incorporação de membros da família em sua estrutura hierárquica, seus filhos Ilson Mateus Junior e Denílson Pinheiro Rodrigues, mais a ex-mulher a Sr.<sup>a</sup> Maria Barros Pinheiro. Além disso, os valores institucionais estão ligados aos valores familiares caracterizando uma sucessão familiar, isto é, apenas membros da família herdarão o poder de decisão sobre o negócio.

De acordo com as informações disponibilizadas pelo Grupo Mateus (2020), o mesmo, adota o princípio de transparência, pois o Conselho de Administração realiza assembleias para esclarecimentos e nivelamento das informações a respeito das ações estratégicas a serem adotadas, os novos planejamentos, os resultados alcançados, sobre o desenvolvimento de metas e como seus gestores estão se desempenhando para o crescimento do negócio (IBGC, 2015).



Ao avaliarmos o processo de composição dos Órgãos que formam o sistema de governança corporativa do Grupo Mateus, identificamos aspectos de equidade, um dos quatro pilares de governança, pois o elenco é escolhido por meio de eleições com mandatos que variam entre 1 e 2 anos, estabelecendo a igualdade de direitos entre os stakeholders (GRUPO MATEUS, 2020).

A prestação de contas, é realizada em assembleia geral, aonde devem ser tratados todos os planejamentos e ações realizadas por cada componente de cada órgão gestor, que contribuem para o crescimento ou diminuição do valor do negócio. Em relação a responsabilidade empresarial, estão sempre atentos as tendências e ameaças constantes do mercado, para reduzir os riscos apostam na capacitação de seus líderes (ULMA) e na comunicação de valor, mitigando as influências negativas (GRUPO MATEUS, 2020).

O processo de implementação do sistema de governança corporativa, teve seu início quando o Grupo Mateus conquistou uma nova fatia de mercado, adentrando agora no mercado de ações através do IPO (sigla em inglês) – Oferta Pública Inicial de ações – na bolsa de valores de São Paulo – SP, em 13 de outubro de 2020 (CASTRO, 2020). Hoje 21% de suas ações estão sob domínio de seus acionistas, visando aderir ao segmento de Novo Mercado da B3 (Brasil, Bolsa, Balcão – Bolsa de Valores Oficial do Brasil), considerando os mais altos padrões de governança corporativa da bolsa de valores brasileira (GRUPO MATEUS, 2020).

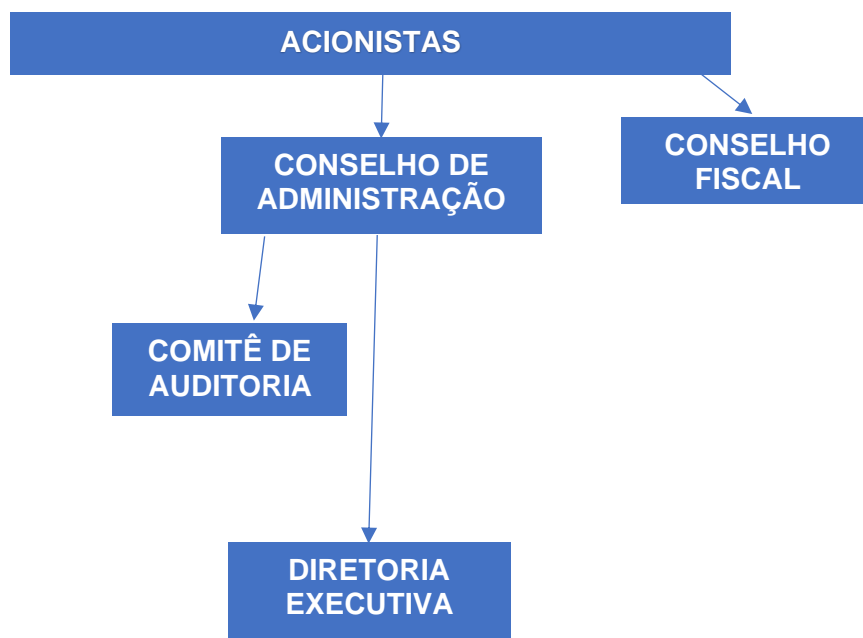
Para que o Grupo alcance seus objetivos é necessário o bom desempenho da gestão com o estabelecimento do Conselho de Sócios, onde é promovido o alinhamento de interesses, direitos e obrigações conferidos a cada acionista, pessoa física ou jurídica, principalmente com relação a votações e composições dos demais órgãos componentes do sistema de governança corporativa do Grupo Mateus. Em seguida é implementado o Conselho de Administração com a responsabilidade de gerir a execução das estratégias, as ações dos demais órgãos gestores, a seleção dos auditores externos e muitas outras atribuições (GRUPO MATEUS, 2020).

Para fiscalização das atividades desempenhadas pelo conselho de administração, garantindo que este órgão respeite as prerrogativas legais e zele pelos interesses do negócio, é adotado o Conselho Fiscal, no entanto, não permanece nas dependências da empresa, atua apenas quando acionado. Já para o assessoramento do conselho de administração, foi definido um Comitê de Auditoria responsável por: avaliar o comitê de auditoria externa e monitorar a auditoria interna; avaliar a qualidade

das informações financeiras, promovendo a confiabilidade e integridade dessas informações; ofertar segurança a organização e as partes interessas (GRUPO MATEUS, 2020).

Há também a Diretoria executiva estabelecida para gerenciar as atividades operacionais, financeiras e demais funções e ações que não são determinadas, pelo estatuto social, como exclusivas dos Sócios ou do Conselho de Administração. Criado com objetivo de garantir o cumprimento dos objetivos do negócio e sociais sejam alcançados, sendo responsável pela comunicação das diretrizes do negócio formalmente. O Grupo Mateus atualmente é composto por: Sócios, Conselho de administração, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria e Diretoria Executiva (GRUPO MATEUS, 2020). Conforme a Figura 4:

**Figura 4** Estrutura de Governança do Grupo Mateus



**Fonte:** autor (2020).

O Conselho de Administração é o órgão responsável pelo estabelecimento das políticas que regem o negócio, as estratégias focadas no logo prazo e o monitoramento da diretoria executiva, bem como a seleção de auditores dependentes, entre outros. Obedecendo o estatuto social, o Conselho administrativo do Grupo Mateus deve ser composto por cinco membros escolhidos para exercer um mandato

pelo período de dois anos para reger a assembleia geral de acionistas, havendo a possibilidade da renovação do mandato (GRUPO MATEUS, 2020).

A Diretoria do grupo comporta até cinco membros escolhidos para exercer um mandato de dois anos, como possibilidade de renovação por igual período. Suas funções são administrar o negócio e as operações cotidianas. Exercendo o poder de tomar as decisões precisas para a condução das operações, com exceção daquelas que, por meio do estatuto social, sejam cotadas como exclusivas dos sócios ou do conselho administrativo (GRUPO MATEUS, 2020).

O Conselho Fiscal, não é permanente, isto é, não está alocado nas dependências da empresa, sua funcionalidade e instalação ocorrerá exclusivamente quando os acionistas, conforme condições instituídas por lei, ou por exigência da Assembleia Geral, e seus poderes e atribuições serão disponibilizados conforme a lei. Havendo a necessidade de instalação, o conselho fiscal deverá ser composto por no mínimo três membros e no máximo cinco membros efetivos, bem como os suplentes que devem ser instituídos em igual quantidade, sendo eleitos pela assembleia geral, composta por acionistas ou não, que residam no país, atentando para as regras, limitações e exigências impostas na lei das Sociedades por Ações, exercendo um mandato de um ano, podendo concorrer à reeleição (GRUPO MATEUS, 2020).

O Comitê de Auditoria atua como um comitê consultivo do conselho administrativo, foi criado seguindo estatuto social, com os objetivos de: avaliar a contratação e rescisão contratual dos serviços de auditoria independente; avaliar as informações financeiras trimestrais e intermediárias; monitorar as ações da auditoria interna e as áreas de controle interno; avaliar e monitorar os riscos ofertados pelo ambiente de trabalho, bem como administrar esses riscos seguindo as políticas internas; avaliar, monitorar e recomendar melhorias ou reajuste das políticas internas; avaliar o desempenho financeiro monitorando os aspectos de risco e retorno. O período de exercício no cargo é de um ano (GRUPO MATEUS, 2020).

## **6.2 Grupo Potiguar**

Essa história teve seu início em 1981 através do empresário Marcelo Vieira Brasil, possuindo cinco lojas em São Luís, capital maranhense, e uma loja em Imperatriz interior do Maranhão. Hoje é considerado o maior grupo do Segmento de Home Center do Maranhão. Possui mais de 800 colaboradores, preparados para

auxiliar na realização dos sonhos de seus clientes, proporcionando o crescimento profissional de seus colaboradores (GRUPO POTIGUAR, 2020). Possui as seguintes diretrizes:

Missão

Proporcionar a melhor experiência na compra de produtos para o lar.

Visão

Consolidar Liderança no Estado do Maranhão, tendo o reconhecimento do cliente como incentivo para melhoria contínua.

Valores:

1. Honestidade
2. Integridade
3. Respeito ao Ser Humano
4. Valorização das Pessoas
5. Comprometimento com foco em resultado
6. Satisfação dos Clientes

O Grupo Potiguar oferta um Mix Completo de produtos e materiais destinados à construção civil e pequenas reformas residenciais, apostando na inovação e um crescimento baseado na qualidade. Trabalha com um centro de distribuição, concentrando a sua logística na cidade de São Luís, tornando mais otimizada, abastecendo toda a região e interiores, desenvolvendo uma melhor experiência para seus clientes (GRUPO POTIGUAR, 2020).

Segundo a definição de Lima (2009) a respeito de instituição familiar, podemos dizer que o Grupo Potiguar pode ser caracterizado como este tipo de entidade, devido ser fundada por um empreendedor que investiu em uma oportunidade de negócio, conseguindo obter conhecimentos sobre o mercado, através de suas experiências, a respeito das tendências e de seus fornecedores e clientes, adquirindo habilidades negociais e de comercialização, contribuindo para o direcionamento das atividades da companhia.

De acordo com as definições de Melo, Câmara e Aragão (2013), podemos dizer que os elementos de governança objetivam mitigar as consequências da disparidade de informação, isto é, a ligação existente entre os dirigentes e associados. Como a Potiguar agora é um Grupo, possui sócios, é importante a implementação de governança corporativa, procurando compreender as influências exercidas nas negociações e relações de confiança dos membros com a entidade, adicionando

importância análoga aos interesses da totalidade da empresa, resultando na minimizando dos gargalos gerados pelo conflito entre agências. É uma entidade que preza pelo crescimento e atendimento aos interesses do negócio, podendo assim dizer que, possui em sua essência o princípio de responsabilidade organizacional (IBGC, 2015).

### **6.3 Hospital São Domingos**

Fundado em 1975, no município de São Domingos do Maranhão, o Sr. Hélio Mendes da Silva, atual presidente do Hospital São Domingos, dá início a realização de seu sonho, juntamente com sua esposa Sra. Maria Antônia, assistente social, de ofertar assistência médica de qualidade a população, inaugurando o Hospital São Francisco de Assis, se tornando a motivação para o avanço do negócio. Com a confiança e a fé em Deus, creram no trabalho que estavam desenvolvendo e em 28 de julho de 1989 inaugurou, em São Luís, o Hospital São Domingos. Hoje são mais de 3 mil colaboradores e seu corpo clínico é composto por 500 médicos e 45 especialistas, unidos em um único propósito, cuidar da saúde das pessoas (HOSPITAL SÃO DOMINGOS, 2020). Os elementos direcionadores do empreendimento são:

#### Missão

Promover cuidados integrados à saúde, com eficiência e foco na qualidade dos serviços prestados e na segurança das pessoas

#### Visão

Ser o sistema de Saúde referência para o Maranhão até 2023, contribuindo para o desenvolvimento da saúde no Brasil

#### Valores:

1. Segurança
2. Foco nas Pessoas
3. Ética
4. Aprendizado contínuo
5. Inovação
6. Sustentabilidade financeira

O Hospital São Domingos é uma empresa familiar fundada pelo Dr. Hélio Mendes da Silva juntamente com a sua esposa Dra. Maria Antônia Andrade da Silva,

responsável pela gestão do Hospital. Segundo Oliveira (2006), a entidade familiar se inicia a partir do relacionamento entre fundadores pertencentes a uma mesma família, ou famílias diferentes, que demonstram uma forte interação entre si, salientando que, em vários casos, há divergências de valores tanto políticos quanto familiares onde, inconvenientemente, um tenta se superpor ao outro.

Os princípios de governança corporativa identificados no Hospital São Domingos, foram: Transparência, comunicando informações sobre o andamento das atividades da instituição pertinentes as partes interessadas; prestação de contas, haja vista que, visam sempre evidenciar suas ações, projetos e metas alcançadas mantendo os seus integrantes informados a respeito das atuações da companhia, assumindo todas as consequências, sejam elas positivas ou negativas; Responsabilidade institucional, investem no aumento das influências positivas, apostando no desenvolvimento intelectual de seus colaboradores, ofertando uma educação continuada, além de serviços, equipamentos, tecnologias e inovação (IBGC, 2015). Devido a essas iniciativas foi premiado duas vezes pela Organização Nacional da Acreditação – ONA.

O seu Organograma é composta pelo Presidente, a Vice-Presidente, as Diretorias e coordenadorias. A sua estrutura organizacional atual, com a implementação de governança corporativa é composta por: Conselho Administrativo, Conselho Diretor, Conselho Fiscal, Conselho Consultivo, Acordo de Acionistas e Família - responsável pela preparação dos sucessores (SANTOS, 2018). Pois a governança corporativa, definida como um sistema de metodologias de gestão organizacional que promovem o controle, ao ser implementada gera mudanças estruturais e comportamentais na administração, até mesmo incômodo, nos relacionamentos familiares e na sociedade. E essa implementação pode ocorrer isoladamente, em um sistema de cada vez, ou simultaneamente, atuando em dois sistemas ou mais (IBGC, 2016).

#### **6.4 Laboratório Cedro**

Fundado em 1986 pelo Dr. Elie Georges Hachem e sua mãe Dra. Ilma Fiquene Hachem, dois bioquímicos que almejam ofertar os serviços de Análises Clínicas com qualidade a população maranhense, construindo uma trajetória de confiabilidade e um cuidado diferenciado para seus clientes, em pouco tempo se tornou

um dos melhores laboratórios maranhenses (CEDRO, 2020). A base de sua gestão está na:

Missão

Realizar medicina diagnóstica de qualidade contribuindo para saúde da população.

Visão

Ser referência em medicina diagnóstica no Brasil.

Valores

1. Segurança
2. Transparência
3. Credibilidade
4. Ética Profissional
5. Foco no Cliente

Com o passar do tempo os serviços foram se diversificando para que fosse possível atender as necessidades e expectativas dos clientes, para isso investiram em tecnologia, qualificação de seus profissionais, e um atendimento de qualidade, adicionando um valor diferenciado ao laboratório. Atualmente possui duas unidades laboratoriais e 39 unidades particulares distribuídas estrategicamente, contando com mais de 700 funcionários constantemente treinados, capacitados e avaliados para identificação de seus desempenhos (CEDRO, 2020).

Com base em Leone (1992) podemos caracterizar o Laboratório Cedro como uma empresa do tipo familiar, devido ser iniciada por uma família e sua composição hierárquica incorporar pessoas da família do fundador. Haja vista que, a criação do Laboratório partiu de esforços conjuntos de uma doutora e seu filho, moldando o negócio apoiados em seus valores pessoais. Trabalhando com transparência, para que o conhecimento e entendimento sobre as ações da entidade seja comum entre as partes interessadas, comunicando o valor da companhia evidenciando a sua responsabilidade institucional (IBGC, 2015).

Para evitar que haja conflitos entre os interesses da família e os interesses do negócio, principais fatores de risco a longevidade da organização, é importante se implementar governança corporativa a gestão, melhorando o clima organizacional mitigando os conflitos. Para Bornholdf (2005), a cada dia que passa esse sistema de governança se torna necessário, muito provável se tornará um requisito obrigatório para o bom funcionamento da organização. Atualmente a estrutura organizacional do

Laboratório Cedro é composta por Diretoria, Comitê de Auditoria Interna e Corpo Técnico, algo muito interessante nas práticas de governança corporativa é que possuem uma natureza flexível, sendo adaptáveis a cada tipo de negócio e aplicadas em níveis independentes.

## **6.5 Agro Serra Industrial Ltda**

A Agro Serra foi fundada em 1986 no Sul do Maranhão pelos irmãos Serafim Adalberto Ticianeli e Pedro Augusto Tizianel. A empresa possui 34 anos de existência, é produtora de álcool carburante, soja em grãos, e geradora de energia para consumo próprio. Em 1995 a Agro realizou o processamento de sua primeira safra de cana-de-açúcar, completando 24 anos de atividades suco-alcoólicas em 2019, fruto de elevados investimentos no aprimoramento do cultivo de cana-de-açúcar e na etapa de processamento. Como resultado está concorrendo a condição de maior organização produtora de etanol do Norte e Nordeste (AGROSERRA, 2020). Sua estrutura é sustentada pela:

### Missão

Atuar na produção de alimentos e biocombustíveis renováveis, contribuindo assim para a conservação do planeta e para o bem-estar da humanidade.

### Visão

Produzir de forma integrada, alimentos e biocombustíveis de alta qualidade no mercado mundial, respeitando o meio ambiente e o homem, gerando divisas para o estado, país e remunerando acionistas e colaboradores.

### Valores

1. Ética
2. Transparência
3. Desenvolvimento humano
4. Comprometimento
5. Cooperação
6. Inovação

A Agro Serra é uma instituição familiar com alicerces nos valores familiares que evidenciam os seus propósitos, princípios e as regras estabelecidas (BORNHOLDT, 2005). Opta por um comportamento mais formal na gestão de seus processos e na composição de sua estrutura, para fins de alcançar maior



confiabilidade nas informações obtidas, prezando pela segurança na tomada de decisões, transpondo os desafios para promover a longevidade dos negócios (AGROSERRA, 2020).

Aderiu a governança corporativa com o objetivo de assegurar a sustentabilidade e proteger seus ativos, a sua marca, reputação e o relacionamento com seus stakeholders. Para isso, desenvolve estratégias voltadas para a qualificação de uma gestão de riscos, resultados e pessoas, construindo uma estrutura de governança que interligue todas as áreas da entidade e seus sócios para facilitar o gerenciamento desde a matéria-prima até as cadeias de produção (AGROSERRA, 2020). Os princípios adotados pela empresa estão relacionados a: transparência, uma vez que possui vários parceiros que necessitam estar atualizados com relação a informações relacionadas a produção da Agro Serra; e equidade, pois a composição de sua diretoria é realizada por meio de eleições (IBGC, 2015).

## **6.6 PSIU Industria de Bebidas**

A PSIU foi inaugurada em 1999 pelo empresário Sr<sup>o</sup> Francisco Magalhães Rocha, atual presidente da PSIU, o qual viu uma oportunidade de mercado e investiu naquilo que acreditava. A indústria possui 9300m<sup>2</sup> de área construída, atuando em quatro linhas de produção: refrigerante, água mineral, sucos e energéticos. Possui 45 produtos diferentes em seu portfólio. Um CD em São Luís do Maranhão e um CD em Imperatriz, interior do estado maranhense (ABIR, s.d.). É composta por mais de 400 colaboradores, além de atender 157 municípios do estado maranhense visando ampliar o seu alcance por todo o estado até 2020. Em 2016 foi cotada pela Associação Comercial do Maranhão (ACM) como a “Empresa do Ano”, na categoria grande empreendimento (FONSECA, 2017). É guiada pelas seguintes diretrizes:

### **Missão**

Oferecer, com competitividade, bebidas e alimentos de qualidade, que proporcionem hidratação, energia e refrescância, valorizando nossos clientes e consumidores, nossa gente e nosso negócio, com responsabilidade socioambiental.

### **Visão**

Ser uma entidade de bebidas e alimentos com estrutura sólida, admirada e reconhecida por sua competitividade e sustentabilidade, superando o Plamilhão. Chegaremos lá como a instituição que melhor entende, atende e satisfaz as

necessidades dos clientes e consumidores, oferecendo produtos de qualidade, com serviços de excelência, agregando valor à marca e responsabilidade ao negócio.

Valores:

1. Gente
2. Excelência
3. Compromisso

O Sr<sup>o</sup> Francisco Rocha é formado em engenharia civil, especializado em transportes, é mineiro e iniciou suas atividades negociais no estado do Maranhão em 1989, ao perceber a oportunidade ofertada pelo mercado de refrigerantes lançou a Marca PSIU (FONSECA, 2017). Seguindo os estudos de Lima (2009), podemos dizer que a PSIU Industria de Bebidas é uma empresa familiar, devido ter surgido da percepção do Sr<sup>o</sup> Francisco Rocha a respeito das oportunidades de negócio disponíveis no mercado, que o impulsionou a ter a ação de iniciar a comercialização de refrigerantes, atuando como um genuíno empreendedor e posteriormente consolidar a marca PSIU no mercado.

Com o passar do tempo as experiências obtidas em sua trajetória contribui para obter conhecimentos sobre o mercado, os fluxos comerciais, dos fornecedores e dos clientes, acumulando experiências e práticas relacionadas ao processo de produção, negociação e comercialização, definindo normas que passam a direcionar as atividades do negócio. De acordo com Lima (2008), ao almejar o crescimento da companhia, o fundador escolhe pessoas utilizando critérios subjetivos em relação a competência, sempre priorizando a confiabilidade e lealdade, para isso visa sempre incorporar pessoas da própria família. Os valores adicionados a organização estão ligados aos valores pessoais do fundador, refletindo a sua cultura, modo ser, pensar e agir.

A PSIU recebeu algumas propostas para internacionalização de sua marca, mas para isso, foi exigido que a empresa se adequasse ao sistema de governança corporativa, lhe permitindo alcançar novos níveis de sua trajetória, onde seus produtos passarão a ser globalmente competitivos, além de trazer melhorias para a gestão de riscos e inovação. Recebendo apoio dos compradores norte-americanos, a PSIU optou por aceitar esse desafio de explorar e conquistar o mercado internacional (FONSECA, 2017). Em 2017 a PSIU iniciou um processo de internacionalização de seus produtos, e para se adequar aos requisitos necessários precisou adotar o sistema de governança corporativa. É composta por Conselho de Sócios, Conselho

de Administração, Conselho Fiscal e Diretor Executivo. As suas atuações no mercado indicam que um de seus princípios, definido como uma característica de governança, é a responsabilidade empresarial, atuando de forma a minimizar as ações negativas que possam refletir na reputação do negócio e sua marca no mercado (IBGC, 2015).

Para implementação do sistema de governança corporativa a PSIU precisará por quatro etapas tratando cada área que sofre mudanças pelo processo, tomando cuidado para que seus stakeholders tenham conhecimento dessas adaptações que ocorrerão mantendo-os focados nos objetivos da organização, para então, reagrupa-los e integrá-los como um sistema (LOURENZO, 2006). Sedo muito importante a busca por auxílio profissional, mentoria, externo a instituição promovendo o acompanhamento na área comportamental durante o exercício da implementação.

## **6.7 Instituto Florence**

O Instituto Florence foi criado em meados dos anos 2000, em São Luís do Maranhão, pela família Barbosa Gomes, tendo como fundadora e Diretora Geral, enfermeira e professora Sr<sup>a</sup> Rita Ivana Barbosa Gomes, que deu início ao negócio com a ajuda do seu espírito empreendedor e atenção as demandas profissionais e sociais da população maranhense. Preparou para o mercado de trabalho em torno de 15 mil profissionais, e o seu princípio é educar com responsabilidade social, ofertando serviços que promovam a socialização do conhecimento científico adicionando maior propriedade a qualificação dos novos profissionais (FLORENCE, 2020). Suas diretrizes são:

### **Missão**

Gerar e difundir conhecimento para formar profissionais dotados de senso crítico, competências e habilidades e de princípios ético-humanísticos, com aptidão para atuar junto às diferentes demandas da sociedade, especialmente a maranhense, a partir de um ambiente acadêmico que harmonize a qualificação técnica, a cidadania, a competitividade e a inovação.

### **Visão**

Consolidar-se como instituição referenciada nacionalmente pela excelência no ensino, pesquisa e extensão, na formação profissional diferenciada, na eficiência da gestão de seus processos internos, na solidez de suas parceiras e por sua harmoniosa integração no desenvolvimento da sociedade.

O Instituto Florence começou a sua história com uma turma de curso técnico em enfermagem, ramo que concedeu a instituição a oportunidade de executar um projeto desenvolvido pelo Ministério da Saúde o PROFAE - Profissionalização dos Trabalhadores da Área da Enfermagem -, a colocando entre as melhores escolas de enfermagem do estado do Maranhão. Em 2006 foi autorizada pelo Ministério da Educação a oferecer cursos de graduação, iniciando a 1ª turma dos cursos de graduação em enfermagem e farmácia em 2007. Em 2008 recebeu o título de primeiro lugar em um processo licitatório do Ministério da Saúde, por apresentar um excelente projeto pedagógico para formação de técnicos de enfermagem. Nesse mesmo período abriu turmas de pós-graduação nas áreas de educação e saúde. Pleiteou em 2010 a autorização para disponibilizar o curso de graduação em Odontologia e Direito, e ao ser avaliada pelo MEC conseguiu excelentes conceitos e em 2011 obteve a autorização junto ao Ministério da Educação (FLORENCE, 2020).

Em uma forma mais técnica, Bornholdt (2004) e Gonçalves (2000), defendem que a empresa familiar possui como característica o controle acionário nas mãos de seus familiares, tendo plenos poderes sobre o controle econômico, administração do negócio ou sobre a direção estratégica, onde um ou mais integrantes da família devem assumir cargos na direção. Gonçalves (2000) também afirma que cabe a família a definição das diretrizes, dos objetivos e das políticas da entidade, logo, a gestão familiar exerce influência sobre as atividades empresariais bem como os interesses da família.

Segundo Bornholdt (2005), a governança corporativa não é um padrão, uma vez que, há flexibilidade quanto a sua aplicação, no entanto o órgão principal que rege os demais é o Conselho de Administração, pois atua na gestão do negócio. Não se obtivemos informações a respeito de implementação de governança pelo Instituto Florence, complementados pelos órgãos que compõem o sistema de governança corporativa, os quais atuam como apoiadores e fiscalizadores da gestão como um todo.

Sua estrutura organizacional é composta pela presidente Srª Teresinha de Jesus Barbosa Gomes, Diretorias (geral, administrativa e acadêmica) Dra. Rita Ivana Barbosa Gomes, Maria Teresa Babosa Gomes e Me. Thales Dyego de Andrade, gestão financeira, coordenações, secretarias, assessoria de comunicação, e núcleo de tecnologia da informação – NTI. Mas é possível identificar um dos quatro princípios de governança corporativa, a transparência, pois visa sempre comunicar as ações e

projetos traçados, e suas contribuições para o crescimento do negócio (FLORENCE, 2020).

## 6.8 Grupo Dom Bosco

Fundado em 1958, pela Professora Sr<sup>a</sup> Maria Izabel Rodrigues, que a 62 anos atrás enviou 30 cartas a 30 amigos que tinham filhos em idade escolar, nestas cartas havia um convite para participarem de um Jardim de Infância diferenciado e com metodologia inovadora, logo as respostas foram unanimemente positivas, a partir daí, nasceu o Colégio Dom Bosco do Maranhão. Em 2002 o Grupo Dom Bosco começou a ofertar cursos de Ensino Superior, tendo como combustível para o engajamento e progresso do Grupo a constante busca por formas eficientes de ensinar e aprender, essas são características espelhadas em suas diretrizes (DOMBOSCO, 2020):

### Missão

Educar crianças e adolescentes de forma que tenham competência acadêmica, estejam preparados para uma vivência global, fazendo com inovação, contribuindo para o mundo e valorizando o outro.

### Visão

Ser uma empresa educacional de referência em práticas pedagógicas inovadoras e na formação de cidadãos éticos e empreendedores.

### Valores:

1. Pensamento crítico
2. Criatividade
3. Inovação
4. Cultura
5. Empatia
6. Ética

O Grupo Dom Bosco preza pelo compromisso de priorizar os interesses da instituição conservando a sua característica familiar, esses princípios são passados para as próximas gerações. O fortalecimento de sua base contribui para um crescimento qualitativo, tendo o máximo cuidado com a estrutura dos processos de sucessões, expansão e longevidade do negócio, definindo as funções e as suas

contribuições para o negócio, preparando a trajetória dos novos e possíveis sucessores com foco nos interesses do Grupo (DOMBOSCO, 2018).

Donneleey (1967) diz que se o vínculo que há entre a organização e uma família for por no mínimo duas gerações (sucessões) pode considerá-la uma organização familiar, onde os membros exercem influência sobre as diretrizes, objetivos e interesses da família em relação ao negócio. Uma organização pode ser considerada como uma empresa do tipo familiar quando houver as seguintes características: a sucessão é determinada de acordo com a relação familiar; os esposos ou filhos dos diretores, antigos ou atuais, tiverem direito a compor o Conselho de Administração; os valores familiares estão alinhados aos valores da instituição, podendo ser comunicados por meio de publicações formais ou das tradições da organização; as atitudes dos membros da família influenciam na reputação do negócio, independentemente se estão inseridos, ou não, no quadro de funcionários; o negócio está em dificuldades financeiras e os membros da família decidem adquirir ações para evitar o declínio da mesma; a posição ocupada por um dos membros da família interferir na convivência familiar; e, para que haja o desenvolvimento profissional de um membra da família ele é incorporado na companhia.

O Grupo Dom Bosco é uma empresa familiar que implantou em sua estrutura o sistema de governança corporativa, sua gestão e o conselho de administração se encontra na 3ª geração de sucessores, composta por educadoras, pedagogas mestres e doutoras em educação. Tendo como principais pilares o rigor acadêmico, a cultura e mundo, a tecnologia, as habilidades sociais. A fundadora e presidente do Conselho de Sócios, Srª Maria Izabel Rodrigues, participa ativamente das decisões acionárias, pois possui um experiência e visão de negócio mais amplo e qualitativo (CURY, 2016).

O Grupo está em pleno vapor no processo de implementação de governança em sua estrutural empresarial, visando alocar as 3 gerações que hoje exercem atividades na instituição de uma forma que promova os interesses do negócio, por isso, a primeira geração atua no Conselho de Sócios, a segunda e a terceira geração estão sendo inseridas estrategicamente em funções com as quais elas se identificam e possuem valores adicionar, podendo ser: no Conselho de Administração ou Diretorias Gerais (Gestão, Educacional, Pedagógica, Mercado e Inteligência). A entrada dá terceira geração foi um processo recente direcionado pelo Consultor, especialista em governança corporativa, o Srº Weber Bornholdt,

evidenciando que a maior dificuldade encontrada no decorrer do processo de implementação do sistema de governança foi estabelecer uma hierarquia entre os membros da primeira geração, pois estavam temerosos pelo desconforto causado por essa situação (CURY, 2016).

## **7 ANÁLISE DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS EMPRESAS FAMILIARES MARANHENSES**

Com o objetivo de investigar a aplicabilidade de governança corporativa em instituições familiares, foi realizada pesquisa e análise a respeito da estrutura desenvolvida pelo sistema de governança corporativa em empreendimentos maranhenses. Destacando 5 pontos relevantes que possam indicar o nível de governança corporativa alcançado por cada empresa e o quanto esse sistema contribuiu para o desenvolvimento e evolução do negócio.

### **7.1 Grupo Mateus X Grupo Potiguar**

Estas empresas trabalham no ramo de atacado e varejo, cada uma atuando em um tipo de segmento de mercado diferente, desenvolvendo características organizacionais distintas. É possível perceber que a segmentação e sua diversificação pesa bastante para avaliar a capacidade de crescimento do negócio, haja vista que, o Grupo Mateus possui 34 anos de mercado, nos segmentos de varejo, atacado, eletro e lojas de vizinhança, seu quadro de pessoal é composto por mais de 30 mil colaboradores, existem 157 lojas localizadas nos estados do Maranhão, Pará, Bahia, Tocantins e Piauí, e 9 centros de distribuição. Já o Grupo Potiguar está no mercado a 39 anos, inserido no segmento de Home Center, ofertando materiais de construção, é considerado o maior grupo varejista do segmento de home center do Maranhão, possui 800 funcionários, 4 lojas e 1 centro de distribuição em São Luís do Maranhão, e 1 loja em Imperatriz, interior do Maranhão.

O Grupo Mateus atualmente já trabalha com a segunda geração inserida em sua estrutura organizacional, que são os filhos do fundador, pode ser considerado como empresa familiar porque o Grupo é controlado pelo Sr<sup>o</sup> Ilson Mateus e seus familiares, os filhos Ilson Mateus Junior e Denilson Pinheiro Rodrigues, além da ex-mulher do fundador, a Sr<sup>a</sup> Maria Barros Pinheiro (DONNELEEEY, 1967). Por outro lado, o Grupo Potiguar é definido como instituição familiar por ter sido fundado por um empreendedor, Sr<sup>o</sup> Marcelo Vieira Brasil, que aproveitou a oportunidade de estabelecer o seu negócio no mercado, e crescer profissionalmente e empresarialmente (LIMA, 2008).



Analisando os quatro princípios de governança corporativa em organizações familiares, vimos que as características e ações desempenhadas por essas organizações demonstram que possuem os seguintes princípios (IBGC, 2015):

O Grupo Mateus, adota o princípio de transparência, pois busca manter seus stakeholders informados a respeito da gestão do negócio e do planejamento. Equidade devido estabelecer um sistema de eleição para composição dos órgãos de governança de forma justa por mandatos de 1 a 2 anos, respeitando as expectativas e obrigações das partes interessadas, e o estatuto social. Prestação de Contas, em assembleia geral são tratados todos os planejamentos e ações realizadas por cada componente de cada órgão gestor, que contribuem para o crescimento ou diminuição do valor do negócio. Responsabilidade Empresarial, estão sempre atentos as tendências e ameaças constantes do mercado, para reduzir os riscos apostam na capacitação de seus líderes (ULMA) e na comunicação de valor, mitigando as influências negativas;

Enquanto isso, o Grupo Potiguar, segue o princípio de Responsabilidade Organizacional, prezando pela reputação do negócio, visando alcançar patamares mais altos, eliminando os pontos negativos, trabalhando para priorizar os interesses do negócio.

A respeito do processo de implementação vimos que, o Grupo Mateus iniciou essas mudanças quando entrou no mercado de ações (CASTRO, 2020), hoje 21% de suas ações estão nas mãos dos sócios, e para prosseguir em seu crescimento é exigido o uso do sistema de governança, agindo na prevenção de conflitos de interesses tendo como órgão regularizador o Conselho de Administração, e para fiscalização de suas atuações é inserido o Conselho Fiscal (GRUPO MATEUS, 2020). O Comitê de Auditoria foi instalado para assessorar o desempenho do Conselho de Administração. E esses órgãos formam a base da Diretoria, responsável pela gestão das atividades do negócio.

O Grupo Potiguar em ações de expansão do negócio obteve sócios e para manter o controle e monitoramento da gestão é estabelecido o Conselho de Administração (IBGC, 2014). Está focado em uma gestão diretiva, onde a direção se encontra nas mãos de seu fundador, atuando como o Diretor Executivo, dando direcionamento as operações da empresa.

## **7.2 Hospital São Domingos X Laboratório Cedro**

Ambas as organizações ofertam serviços e atuam na área da saúde. O Hospital São Domingos está a 31 anos no mercado, disponibilizando Serviços de diagnósticos e tratamentos patológicos, com atendimento e segurança de qualidade a seus pacientes. Por sua vez, o Laboratório Cedro com 34 anos de mercado, ofertando serviços de exames laboratoriais e análises clínicas, possui duas unidades laboratoriais e 39 clínicas particulares, é composta por mais de 700 funcionários.

Tanto o Hospital São Domingos quanto o Laboratório Cedro são definidos como empresas familiares, pois surgiram de esforços de membros de uma família, que desempenham um bom relacionamento e foco no crescimento da instituição, moldando o negócio a luz de seus valores familiares e pessoais para então definir os valores da organização (LEONE, 1992), devido serem iniciadas por uma família e sua composição hierárquica incorporar pessoas da família do fundador. O Hospital São Domingos é uma entidade familiar fundada pelo Dr. Hélio Mendes da Silva juntamente com a sua esposa Dra. Maria Antônia Andrade da Silva, responsável pela gestão do Hospital. E o Laboratório Cedro foi fundado pelo Dr. Elie Georges Hachem e sua mãe Dra. Ilma Fiquene Hachem, constituindo uma companhia familiar que possui seus princípios e valores familiares refletidos nas diretrizes da empresa.

Exercem responsabilidade organizacional, primando por evidenciar seus avanços ao longo da história, tanto no crescimento corporativo quanto na qualidade dos serviços prestados, investindo em comunicação de valor, visando a humanização do atendimento, zelando pela boa reputação da marca, investindo no aumento das influências positivas, apostando no desenvolvimento intelectual de seus colaboradores, ofertando uma educação continuada, além de serviços, equipamentos, tecnologias e inovação. Buscam trabalhar com transparência, para que o conhecimento e entendimento sobre as ações da organização sejam comuns entre as partes interessadas. Além desses, o Hospital São Domingos adota o princípio de prestação de contas, haja vista que, visa sempre evidenciar suas ações, projetos e metas alcançadas mantendo os seus integrantes informados a respeito das atuações da instituição, assumindo todas as consequências, sejam elas positivas ou negativas (IBGC, 2015).

Com a implementação de governança corporativa a estrutura organizacional do Hospital São Domingos passou a ser composta por: Conselho Administrativo, Conselho Diretor, Conselho Fiscal, Conselho Consultivo e Acordo de

Acionistas e Família - responsável pela preparação dos sucessores (SANTOS, 2018). Já o Laboratório Cedro é regido pela diretoria que compõe a base estratégica e gestora do negócio, o comitê de Auditoria Interna, implantado para garantir a adequada gestão e o desempenho dos projetos desenvolvidos para melhorias das atividades técnicas, com o intuito de manter suas creditações. E o Corpo Técnico é responsável pelas intervenções operacionais, focadas no bem-estar de seus clientes.

### **7.3 PSIU Industria de Bebidas X Agro Serra LTDA**

Estas são entidades que atuam no ramo industrial. De um lado temos a PSIU Industria de Bebidas alocada no mercado de bebidas com os segmentos de refrigerantes, sucos, água mineral e energéticos, possui 21 anos no mercado, atendendo 157 municípios do estado do Maranhão. Do outro a Agro Serra LTDA, inserida na área agrônoma nos segmentos de álcool carburante, soja em grãos e geração de energia para consumo próprio, exercendo as suas atividades a 34 anos.

São consideradas empresas familiares por seus propósitos, princípios e regras serem instituídos a partir dos valores pessoais de seus fundadores. A PSIU, iniciada pelo atual presidente Sr. Francisco Magalhães Rocha, é resultado de uma atitude empreendedora de seu fundador, engenheiro civil e mineiro que viu em um município do Maranhão a oportunidade de investir no ramo da indústria de bebidas e sua crença no que acreditava ser viável resultou em uma grande indústria, reconhecida internacionalmente (LIMA, 2009). A Agro Serra Opta por um comportamento mais formal na gestão de seus processos e na composição de sua estrutura, para fins de alcançar maior confiabilidade nas informações obtidas, prezando pela segurança na tomada de decisões, transpondo os desafios para promover a longevidade dos negócios.

A Agro Serra adota os princípios de transparência, preza por manter seus sócios cientes de todas as ações para melhoria da gestão implementadas na instituição. Equidade, a composição de seus agentes é definida em Assembleia Geral pelos membros e sócios. E prestação de contas, essas ações são definidas juntamente com os sócios em assembleia geral para que os interesses do negócio prevaleçam em cada decisão. Já a PSIU está focada na responsabilidade empresarial, evitando ao máximo que atuações que geram resultados negativos manchem a reputação do negócio e de sua marca no mercado (IBGC, 2015).

Em 2017 a PSIU iniciou um processo de internacionalização de seus produtos, e para se adequar aos requisitos necessários precisou adotar o sistema de governança corporativa. Para implementação do sistema de governança corporativa a PSIU precisará passar por quatro etapas, tratando cada área que sofrerá mudanças pelo processo, tomando cuidado para que seus stakeholders tenham conhecimento dessas adaptações que ocorrerão, mantendo-os focados nos objetivos da organização, para então, reagrupá-los e integrá-los como um sistema (LOURENZO, 2006). Sedo muito importante a busca por auxílio profissional, mentoria, externo a companhia promovendo o acompanhamento na área comportamental durante o exercício da implementação. Sua estrutura organizacional é composta por Conselho de Sócios, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretor Executivo.

Com o crescimento do negócio a Agro Serra obteve sócios. Com o objetivo de obter uma gestão ideal aderiu ao sistema de governança corporativa, para estabelecer uma conexão entre os sócios e todas as áreas do negócio. Incorporando em sua estrutura empresarial: Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria e Diretoria Executiva para promover uma gestão de qualidade, protegendo os interesses da organização (IBGC, 2014).

#### **7.4 Instituto Florence X Grupo Dom Bosco**

Essas instituições atuam no ramo da educação. O Instituto Florence possui 20 anos de mercado trabalhando no segmento de serviços educacionais e saúde. Ofertando cursos nas modalidades tecnólogo e graduação, e já formou mais de 15 mil profissionais da área da saúde. Com um pouco mais de experiência o Grupo Dom Bosco disponibiliza seus serviços 62 anos, no segmento Educacional, ofertando cursos desde a educação básica até a graduação e pós-graduação.

São consideradas empresas do tipo familiar por sua estrutura ter pessoas da família inserido, e os interesses pessoais ou da família está ligado aos interesses organizacionais (LEONE, 1992). A fundadora e Diretora Geral a enfermeira e professora Sr<sup>a</sup> Rita Ivana Barbosa Gomes, que deu início ao negócio com a ajuda do seu espírito empreendedor e atenção as demandas profissionais e sociais da população maranhense, conseguiu obter conhecimentos a respeito do mercado que serviram como propulsores para a alavancagem do empreendimento. Outro ponto que caracteriza o Grupo Dom Bosco como instituição familiar é o fato de já ter alcançado

um nível de maturidade excelente, hoje trabalha com a terceira geração de sucessores, e para manter o foco nos interesses do negócio aderiu ao sistema de governança corporativa.

Com relação ao Instituto Florence é possível identificar o princípio de responsabilidade institucional, sempre comunica as ações e projetos traçados, e suas contribuições para o crescimento do negócio, acompanhando as constantes mudanças de mercado e as necessidades de seu público-alvo. Por outro lado, o Grupo Dom Bosco exerce suas atividades com transparência, visam que todos os stakeholders entejam sempre bem alinhados e engajados para o crescimento da organização. Prestação de contas, todos os membros que compõe os conselhos, prestam contas de suas contribuições para o crescimento do negócio. Equidade, as ocupações dos cargos dentro da organização são definidas de acordo com as necessidades profissionais da organização, sendo definida pelos sócios. Responsabilidade empresarial, o conselho dos sócios está focado em preservar os interesses da organização, inclusive quando os membros da família querem ingressar na instituição (IBGC, 2015).

Com a sua expansão o Grupo Dom Bosco ao longo de sua trajetória recebeu o apoio de seus sócios. Para um crescimento sadio e contínuo optam pela implementação do sistema de governança corporativa, iniciando com a composição do conselho de sócios pela 1ª geração, tendo como presidente a fundadora Maria Izabel Rodrigues. Conselho de Administração e diretorias gerais são compostos pela 2ª e 3ª geração da família (DONNELEEEY, 1967). Para garantir que os interesses familiares não estão interferindo nos interesses do negócio é estabelecido um comitê de auditoria, sua arquitetura é definida por Conselho de Sócios, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitê de Auditoria externa, Diretorias Gerais: Pedagógica, Gestão e Educacional, Mercado e Inteligência (DOMBOSCO, 2020).

No entanto, o Instituto Florence ainda não implementou em sua estrutura organizacional os órgãos que compõem o sistema de governança corporativa, os quais atuam como apoiadores e fiscalizadores da gestão como um todo, abordando uma gestão mais formal sendo estruturada por Diretorias (geral, administrativa e acadêmica), gestão financeira, coordenações e secretarias.

## **8 DISCUSSÃO DAS CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS EMPRESAS FAMILIARES MARANHENSES**

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objeto de pesquisa o tema Governança Corporativa Aplicada em organizações Familiares Maranhenses. Buscamos, com a análise deste assunto, desenvolver uma visão mais realista a respeito da gestão de instituições familiares maranhenses, foram levantados questionamentos referentes as características de governança corporativa em empresas familiares maranhenses.

Observamos que a governança corporativa é um conjunto de agentes reguladores interligados como um sistema, ocupando papéis distintos dentro da organização (IBGC, 2016). Esses agentes assumem funções como monitorar, controlar, fiscalizar e assessorar, atuando em virtude do seu núcleo que é o Conselho de Administração, órgão responsável por gerenciar todas as ações e atividades da entidade, com foco em preservar os interesses da organização, evitando que haja conflitos entre os interesses da família e dos acionistas, gerando impactos negativos na imagem do negócio. Para mitigar os pontos fracos é necessário o uso das boas práticas de governança corporativa.

Inicialmente cogitamos que a criação de uma hierarquia bem delimitada, estabelecendo limites de autoridade a cada membro e acionista, e investimentos no desenvolvimento profissional dos membros (possíveis sucessores), viabilizaria o envolvimento desses nas atividades do negócio para que venham a internalizar as diretrizes (missão, visão e valores) da companhia, os motivando a se identificarem com a organização, os tornando engajados e contribuiria para a qualidade da gestão (IBGC, 2020). De fato, contribui, e o mais interessante é que a governança corporativa estabelece um processo de sucessão, selecionando e treinando os candidatos à sucessores para integrá-los ao sistema de gestão, além disso, institui regras e boas práticas focadas nos objetivos do negócio, neutralizando qualquer interferência ou abusos de poder de seus membros e sócios.

Pensamos também que, a desvinculação das contas pessoais das contas organizacionais eram primordiais para se evitar a alta fluidez de saída do caixa, evitando o comprometimento das receitas e obrigações da organização, o que leva o negócio a contrair muitas dividas por meio de empréstimos e acúmulos de juros e multas, prejudicando o seu poder de barganha junto a fornecedores, clientes e

investidores. E para evitar esses problemas a governança corporativa possui quatro princípios que contribuem para a gestão dos riscos financeiros, neutralizando esses gargalos e contribuindo para uma saúde financeira excelente, pois desenvolve a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade empresarial (IBGC, 2015). Utilizando estes princípios como norteadores do negócio, contribuirá para a melhoria do desempenho e longevidade do empreendimento, atuado de forma madura e fortalecida, gerando um alto poder competitivo.

Com o intuito de analisar as características de governança corporativa das empresas familiares do Maranhão, realizamos uma pesquisa bibliográfica a respeito de instituições familiares, levantado vários conceitos quanto as diferentes características que possuem, para que então fosse possível identificar as empresas maranhenses que são familiares. Ademais, buscamos conceituar governança corporativa, identificando suas etapas de implementação e como funciona esse processo em empreendimentos familiares.

Percebemos que as maiores vantagens ofertadas, pelo sistema de governança, aos negócios em família, são: a qualidade na gestão de conflitos de interesses, os mitigando os riscos econômicos, financeiros e operacionais; mais a qualificação e profissionalização do elenco que compõem os órgãos gestores; adiciona maturidade ao negócio, alcançando mais oportunidades, aumentando o poder competitivo em seu nicho de mercado, prolongando o seu ciclo de vida; sucessões bem estruturadas, evitando impactos negativos na marca da empresa (CAMARGO, 2019).

Ao implementarmos a governança, uma das dificuldades e impedimentos que os empreendedores familiares podem encontrar na tentativa de praticar a governança corporativa, é fazer com que os membros da família e demais partes interessadas se adaptem as mudanças provocadas por esse processo de reestruturação do negócio, podendo gerar grandes choques de interesses e causar tensos entre as partes envolvidas (FILHO; PICOLINI; 2008). Da mesma forma, a internalização dos princípios de governança corporativa, pois os membros e acionistas devem assumir os ônus e os bônus de suas atitudes dentro da organização.

Então, para entender como é a aplicação de Governança Corporativa em empresas familiares no Maranhão, foram pesquisadas oito instituições, duas do varejo e atacado, duas da área da educação, duas prestadoras de serviços e duas da indústria. Conseguimos identificar algumas características de governança corporativa

e como está contribuindo para o crescimento institucional. Vimos que cada organização segue uma velocidade diferente na incorporação das práticas de governança, as colocando em níveis distintos de maturidade.



## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscamos trabalhar conceitos a respeito de um assunto ainda novo para muitas instituições, mas atualmente tem sido discutido e se tornado objeto de estudos de muitas instituições acadêmicas e prestadoras de consultoria a entidades. A governança corporativa, definida como um conjunto de metodologias, ou como um sistema controlador, é um tema aparentemente novo, mas tem ganhado força no mercado. No entanto, quais são as características de governança corporativa em empresas familiares no Maranhão?

A governança corporativa age de dentro para fora, inicia a sua ação analisando e posteriormente remodelando a estrutura hierárquica da organização, definindo níveis de autoridade e responsabilidade, modificando o comportamento dos membros, acionistas e as demais partes interessadas para então implementar o seu sistema. Com as mudanças e alinhamento de todas as partes integrantes desta estrutura empresarial, se pode estabelecer limites entre gestão e propriedade, neste patamar é possível exercer controle sobre os conflitos de interesses e riscos de ruptura do negócio. Os órgãos que compõem o sistema de governança se encarregam de monitorar, controlar, fiscalizar, assessorar e gerir tudo e todos que integram e influenciam a execução das atividades da companhia.

Este tipo de estrutura corrobora para uma gestão financeira segura, promovendo a saúde econômica do negócio e atribuindo um maior poder de barganha e competitivo no mercado em que atua. Estabelecimentos que aderem à governança corporativa adquire duas importantes qualidades, confiabilidade e credibilidade, pois já não são interesses pessoais que regem e direcionam a instituição, mais sim, os objetivos e interesses propostos pelo negócio, onde as atividades desenvolvidas obtêm uma maior fluidez, alavancando seu processo de expansão.

O principal objetivo do desenvolvimento desta pesquisa está em analisar as características de governança corporativa em instituições familiares maranhenses. Então pesquisamos a respeito de negócios familiares no Brasil, a fim de sabermos identificar o que determina se uma empresa é do tipo familiar. Também buscamos informações a respeito do uso de governança nessas instituições, observando que é muito utilizada para garantir um processo de sucessão sadio, haja vista que, os dados

levantados afirmam que apenas 15% das organizações familiares brasileiras sobrevivem a segunda sucessão, chegando a 3ª geração.

A fim de aprofundarmos mais a pesquisa, visamos conhecer as vantagens ofertadas aos negócios em família ao optar pela governança corporativa. Podemos destacar que estas vantagens estão em: uma gestão eficiente de conflitos de interesses, riscos e financeira; uma estrutura fortalecida, capaz de desenvolver princípios como a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade organizacional sem ferir os direitos, obrigações e responsabilidades dos indivíduos envolvidos; um processo sucessório planejado, desenvolvendo a capacitação e profissionalização de todos os membros atuantes no negócio, onde a empresa consegue se destacar no mercado e obtém um maior valor competitivo, atribuindo maior longevidade ao ciclo de vida do negócio.

Outra ação importante abordada neste estudo foi identificar quais dificuldades e impedimentos os empreendedores familiares podem encontrar na tentativa de praticar a Governança Corporativa. Uma das principais dificuldades está em convencer tanto os membros e sócios do negócio quanto a família do fundador a colaborarem para a eficácia do processo de implementação do sistema de governança corporativa, onde os interesses e objetivos pessoais são colocados em uma balança, para alinhá-los aos interesses do negócio. A abdicação do poder centralizado nas mãos é uma tarefa muito difícil para o fundador. Definição de níveis hierárquicos entre membros da família, inclusive da mesma geração, causa uma tensão no clima organizacional. Além disso, há os transtornos causados pelo processo de mudança, comum a qualquer entidade que almeja evoluir.

Com as informações obtidas, procuramos entender a aplicação de governança corporativa em organizações familiares do Maranhão. Para isso, selecionamos oito instituições maranhenses atuantes em segmentos de mercado diferentes (atacado e varejo, serviços hospitalares, indústria e educação), evidenciando quais características de empreendimento familiar elas possuem, e quais atributos proveniente da governança corporativa elas detém. Percebemos que algumas entidades, ainda, estão iniciando o seu processo de adaptação a esse novo sistema de gestão, mas também vimos que outras instituições já mantem um nível de maturidade bem expressivo. Isso reflete na forma como elas comunicam o seu valor ao mercado, a motivação, o engajamento e satisfação em alcançar seus objetivos e metas.

O estudo adiciona mais informações a respeito de instituições familiares maranhenses ao acervo acadêmico, podendo ser utilizado futuramente como subsídio para novas pesquisas. Pois contribui para o crescimento informacional acadêmico e serve como espelho para outras organizações conhecerem essas metodologias e desenvolverem o seu negócio da melhor forma possível, principalmente pequenas e médias empresas. Além do mais, negócios bem estruturados são grandes geradoras de empregos, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade.

Infelizmente, ao logo da pesquisa, por ser apenas exploratória, utilizando revisões bibliográficas, o seu desenvolvimento se tornou limitado. Encontramos muitas barreiras com relação as informações a respeito dessas entidades, pois poucas divulgam sua atuação no mercado e como está se desenvolvendo, deixando de comunicar o seu valor a sociedade. Percebemos que há poucos estudos nessa área relacionados a instituições familiares maranhenses, sendo um assunto importante que deve ser melhor explorado no futuro, com pesquisas de campo, entrevistas, questionários, para se ter informações atualizadas e fidedignas a realidade dessas organizações.

A governança corporativa é aplicável as companhias familiares, permite adaptações de acordo com tamanho e porte, causa alguns incômodos devido as mudanças que gera, mas os resultados são gratificantes, contribui para o desempenho de todas as áreas do negócio, principalmente financeira, estabelecendo uma estrutura controlada com funções, direitos e obrigações bem definidos. Este sistema, já é um requisito obrigatório para determinados mercados, por isso, é importante que as empresas familiares, maranhenses e de todo o Brasil, busquem conhecer e se adaptar a essa nova realidade.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_. **Nossa História**. Institucional. Instituto Florence. s.d. Disponível em: <<https://florence.edu.br/nossa-historia/>>. Acesso em: 25 nov. 2020.

\_\_\_\_\_. **Sobre nós**. Dom Bosco. São Luís – MA: Dom Bosco, 2020. Disponível em: <<http://sou.dbosco.com.br/sobre>>. Acesso em: 26 nov. 2020.

\_\_\_\_\_. **“Relatório Especial (\*) – “Empresas Familiares”**. SEBRAE, SET 2015. Disponível em:<<file:///C:/Users/aluno.undb/Downloads/SEBRAE%20-%20EMPRESAS%20FAMILIARES.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2020.

\_\_\_\_\_. **Empresas familiares**. Meta pesquisa e opinião. SEBRAE, abr 2017. Disponível em: <<file:///C:/Users/aluno.undb/Downloads/SEBRAE%20-%20EMPRESAS%20FAMILIARES%202.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2020.

\_\_\_\_\_. **Grupo Mateus**. Relações com investimentos. Institucional. 2020. Disponível em: <<https://ri.grupomateus.com.br/>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

\_\_\_\_\_. **Industria maranhense de bebidas quer conquistar os Estados Unidos**. Economia. PSIU expôs seus produtos na feira de bebidas Summer Fancy Foods, realizada em Nova York. São Luís – MA: ATUAL7, 25 jun. 2017. Disponível em: <<https://atual7.com/economia/2017/07/industria-maranhense-de-bebidas-quer-conquistar-os-estados-unidos/>>. Acesso em: 27 nov. 2020.

\_\_\_\_\_. **Agro Serra**. Agro Serra LTDA. Copyright. 2020. Disponível em: <<https://agroserra.com.br/quem-somos/>>. Acesso em 29 nov. 2020

\_\_\_\_\_. **Historia**. Hospital são Domingos. São Luís – MA: HSD, 2020. Disponível em: <<https://www.hospitalsaodomingos.com.br/sobre/historia>>. Acesso em: 29 nov. 2020.

\_\_\_\_\_. **Laboratório Cedro**. Laboratório Cedro. São Luís – MA. 2020. Disponível em: <<https://labcedro.com.br/laboratorio/>>. Acesso em 28 nov. 2020.

ABREU, Victor. **Desafios da Empresa Familiar: gestão e sucessão**. Pernambuco – PB: SEBRAE, s.d. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 30 nov. 2020.

ARRUDA, Giovana Silva; MADRUGA, Sergio Rossi; e JUNIOR, Izaguirry de Freitas. **A governança corporativa e a teoria da agência em consonância com a controladoria.** *A corporate governance and theory of agency in compliance with controlling.* Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. I, n. 1, p. 71-84, jan./abr. 2008. Disponível em: <file:///C:/Users/CLIENTE/Downloads/570-2090-1-PB.pdf>. Acesso em: 22 de out. 2020.

Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerante e Bebidas Não Alcoólicas. **PSIU Indústria de Bebidas.** Detalhes do associado. Brasília – DF: ABIR, (s.d.). Disponível em: <<https://abir.org.br/associado/psiu-bebidas/>>. Acesso em 26 nov. 2020.

BETHELEM, Agrícola de Sousa. **A empresa familiar: oportunidades para pesquisa.** Revista de Administração, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 88-97, out. /dez. 1994. Disponível em: <file:///C:/Users/CLIENTE/Downloads/Bethlem\_1994\_A-empresa-familiar--oportunida\_18572.pdf>. Acesso: 27 de ago. 2020.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CAMARGO, Renata Freitas. **A importância (e as peculiaridades) da governança corporativa em empresas familiares.** Governança Corporativa. São Paulo – SP: GLICFÁS, 13 jan 2019. Disponível em: <<https://www.glicfas.com.br/riscos-de-pequenos-e-medios-negocios/>>. Acesso em: 30 nov. 2020.

CASTRO, Ricardo. **Grupo Mateus pretende ser a maior do varejo alimentício do Brasil.** O 4º PODER. São Luís – MA: 13 fev 2020. Disponível em: <<https://oquartopoder.com/colunas/ricardo-castro/grupo-mateus-pretende-ser-a-maior-do-varejo-alimenticio-do-brasil/>>. Acesso em: 18 nov. 2020.

CURY, Fernanda. **Avó, Filhas, netas unidas na gestão de um colégio com quase 60 anos de história.** Grupo Dom Bosco. DRAFT, 24 mai 2016. Disponível em: <<https://www.projetedraft.com/avo-filhas-e-netas-unidas-na-gestao-de-um-colegio-com-quase-60-anos-de-historia/>>. Acesso em 27 nov. 2020.

DONNELLEY, Robert G. A Empresa Familiar. **Harvard Business Review**, vd. 42, nº 4, 1967. Disponível em: < <https://www.scielo.br/pdf/rae/v7n23/v7n23a06.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2020.

FILHO, Joaquim Rubens Fontes e PICOLIN, Lindice Meireles. **Governança corporativa em empresas estatais:** avanços, propostas e limitações. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro – RJ: FGV/EBAPE, nov./dez. 2008.

Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/07.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2020.

FONSECA, Ricardo. **Entrevista com o empresário Francisco Rocha da Indústria de Bebidas PSIU**. 05 abr 2017. Disponível em:<<https://www.youtube.com/watch?v=kvYaUFk61VI>>. Acesso em: 23 nov. 2020.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclo de vida da empresa familiar. 2. ed. São Paulo: Negócio, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. - São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <[http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa.pdf](http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf)>. Acesso em: 29 out. 2020.

GONÇALVES, J. Sergio R. C. **As Empresas Familiares No Brasil**. © 2000, RAE - Revista de Administração de Empresas / EAESP / FGV, São Paulo, Brasil. RAE Light • v. 7 • n. 1 • p. 7-12 • jan. /mar. 2000. <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a12>>. Acesso em: 15 ago. 2020.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado Um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas**. /Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo – SP: IBGC, 2014. P. 74. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21047>>. Acesso em 14 nov. 2020.

\_\_\_\_\_. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo - SP: IBGC, 2009. p.73. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/198028/mod\\_resource/content/1/DCO0318\\_-\\_Aula\\_9\\_-\\_C%C3%B3digo\\_das\\_Melhores\\_Pr%C3%A1ticas\\_de\\_Governan%C3%A7a\\_Corporativa\\_IBGC.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/198028/mod_resource/content/1/DCO0318_-_Aula_9_-_C%C3%B3digo_das_Melhores_Pr%C3%A1ticas_de_Governan%C3%A7a_Corporativa_IBGC.pdf)>. Acesso em: 08 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo - SP: IBGC, 2015. Disponível em: <Livre\_Codigo\_Melhores\_Praticas\_GC.pdf (usp.br)>. Acesso em 23 out. 2020.

\_\_\_\_\_. **Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016. Disponível em:

<[https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/ibgc\\_codigo\\_brasileiro\\_de\\_governanca\\_corporativa\\_companhias\\_abertas.pdf](https://www.legiscompliance.com.br/images/pdf/ibgc_codigo_brasileiro_de_governanca_corporativa_companhias_abertas.pdf)>. Acesso em 23 out. 2020.

\_\_\_\_\_. **O que é governança corporativa**. Portal do IBGC. São Paulo, SP: IBGC, s.d. Disponível em: <[IBGC | conhecimento-governança-corporativa](#)>. Acesso em 27 out. 2020.

\_\_\_\_\_. **Sucessão em Empresas Familiares**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2020. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24318>>. Acesso em: 12 ago. 2020.

KOLIVER, Oliveira. **A contabilidade e a controladoria, tema atual e de alta relevância para a profissão contábil**. Conselho Regional De Contabilidade Do Rio Grande Do Sul: Porto Alegre – RS, mar. 2005. p.14-17. Disponível em: <<http://www.hmd.adm.br/ebooks/C002.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2020.

LEONE, N. M. C. P.G. A sucessão em pequena e Média empresa comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, v. 27, n. 3, jul/set 1992, p. 85. Disponível em: <[file:///C:/Users/CLIENTE/Downloads/Leone\\_1992\\_A-sucessao-em-pequena-e-media-\\_18651.pdf](file:///C:/Users/CLIENTE/Downloads/Leone_1992_A-sucessao-em-pequena-e-media-_18651.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2020.

LIMA, Maria José de Oliveira. **As Empresas Familiares Na Cidade De Franca: Um Estudo Sob A Visão Do Serviço Social** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. p. 82-83. Disponível em: <<file:///C:/Users/usuario/Downloads/lima-9788579830372-03.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: <[http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india/view](http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view)>. Acesso em: 24 jul. 2020.

MARTINS, Alessandra; MACCARI, Emerson Antônio; CAMPANARIO, Milton de Abreu e ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Empresa Familiar e as Dificuldades Enfrentadas pelos Membros da Terceira Geração. **Revista de Ciências da Administração** • v. 10, n. 22, p. 30-54, set. /dez. 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8069.2008v10n22p30/12646>>. Acesso em: 22 jul. 2020.

MELO, Fernanda Augusta De Oliveira; CAMARA, Andréa Ribeiro Mattoso e ARAGÃO, Brisa Marcolan. Empresas Familiares E A Influência Da Adoção Da

Governança Corporativa. **X SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Gestão e Tecnologia para a Competitividade 23.24.25 out. 2013. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418552.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2020.

NAJJAR, Eduardo. **Empresas Familiares**: construindo equipes vencedoras na família empresária. São Paulo - SP: INTEGRARE EDITORA, 2011, p. 176. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/4042376-E-f-eduardo-najjar-empresa-familiar-construindo-equipes-vencedoras-na-familia-empresaria.html>>. Acesso em: 12 out. 2020.

NUNES, Lucas Silva Coelho. **Análise Da Profissionalização De Empresas Familiares**: práticas de gestão e resultados em micro e pequenas empresas familiares em São Luís. Monografia. Curso de Administração. UFMA. São Luís – MA. P. 86. 2017. Disponível em: <<https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/1558/1/LucasNunes.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006. PAZ, Samuel. **Governança Corporativa na Empresa familiar, um novo modelo de gestão?** Trade: 21 nov 2018: Disponível em: <<http://tradecon.com.br/governaca-corporativa-na-empresa-familiar-um-novo-modelo-de-gestao/>>. Acesso em: 30 set. 2020.

SANTOS, Paula Martine Bruzaca. **Relatório de Gestão Anual 2017 - Hospital São Domingos**. São Luís - MA: Fundação Dom Cabral, 19 fev 2018. Disponível em: <[https://issuu.com/paulamartinebruzacasantos/docs/relat\\_\\_rio\\_de\\_gest\\_\\_o\\_anual\\_2017\\_-\\_](https://issuu.com/paulamartinebruzacasantos/docs/relat__rio_de_gest__o_anual_2017_-_)>. Acesso em: 29 nov. 2020.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23.ed. ver. E atual. – São Paulo: Cortez, 2007. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3480016/mod\\_label/intro/SEVERINO\\_Metodologia\\_do\\_Trabalho\\_Cientifico\\_2007.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3480016/mod_label/intro/SEVERINO_Metodologia_do_Trabalho_Cientifico_2007.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2020.

SOUSA, Adriano Da Silva; SILVA, Claudiney Almeida Da; LIMA, Ricardo Martins De e CARNEIRO, Wanderley. Gestão Financeira Em Empresa Familiar De Pequeno Porte Do Ramo De Roupas Em Embu Das Artes. **Revista de Administração**. [FW] v. 13|n. 23| p.21-35|ago. 2015. Disponível em: <<file:///C:/Users/usuario/Downloads/lima-9788579830372-03.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2020.