

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS DE ORIGEM FAMILIAR

Autores: Andressa Mielke Perleberg; Tatiara Volz Neitzke; Georgea Rita Burck Duarte; Murilo Real Heidrich

Instituição: Faculdade Anhanguera de Pelotas-RS

Resumo

O equilíbrio entre os objetivos profissionais e interesses familiares pode tornar-se o caminho para a sobrevivência das organizações familiares no mercado e é neste contexto que a Governança Corporativa assume o papel de englobar todas as relações entre sócios e empresas. Portanto, o objetivo do trabalho é analisar as principais práticas da Governança Corporativa nas empresas de origem familiar, bem como, os grandes desafios encontrados por este modelo de organização que se encontram inserida em basicamente todos os setores da economia. O estudo apresenta uma revisão literária acerca destes temas contextualizando seus aspectos teóricos, sua implantação como fator decisório nas estratégias da empresa auxiliando no modelo de gestão a ser definido e implantado. Tomando como base as práticas e princípios aplicáveis a qualquer tipo de organização levando a uma gestão estratégica da empresa contribuindo a sua otimização e desenvolvimento organizacional.

Palavras-Chave: Governança Corporativa; Empresas de Origem Familiar; Modelo de Gestão.

1. Introdução

O constante crescimento e surgimento de empresas no mercado ao longo dos últimos anos, resultante da globalização e consequentemente na concorrência acirrada, levam e buscam a adaptação e acompanhamento das grandes modificações no mercado. Evidenciando uma maior necessidade na aplicação de esforços destinada ao desenvolvimento e crescimento organizacional, aplicabilidade que pode-se tornar viável através dos aspectos que a Governança Corporativa se propõe a desenvolver. Sistema de envolvimento entre proprietários, diretoria, conselho de administração e órgãos fiscalizadores pelo qual muitas instituições são incentivadas, dirigidas e monitoradas.

Inseridas em basicamente todos os setores da economia, as empresas familiares são responsáveis pela grande parte da oferta de empregos e renda na atualidade. O seu conceito congrega três grandes vertentes: Propriedade: caracterizada pelo controle voltado nas mãos de uma família. Gestão: Os cargos de gestão são alocados aos membros da família. Sucessão: Onde a segunda geração familiar assume os cargos vagos.

O estudo justifica-se pela relevância do tema no contexto atual onde através do crescente fluxo de informações relacionado à globalização econômica, as organizações necessitam adequar-se, buscando atingir aos objetivos que a Governança Corporativa se propõe a desenvolver como as boas práticas de gestão como um todo e de controle dos atos empresariais. Visando alcançar o desempenho estabelecido se adequando as novas exigências do mercado.

Contudo, para aplicar a Governança Corporativa no dia-a-dia das empresas familiares é necessário deixar de lado o sentimentalismo, o paternalismo e o protecionismo, itens fortemente ligados a gestão atual das empresas familiares utilizando o planejamento da Governança garantindo a modernização e obtendo maior competitividade dentro do ambiente contemporâneo de sustentabilidade empresarial.

O estudo tem como objetivo verificar por meio de revisão de literatura quais são as principais práticas de Governança Corporativa utilizadas em empresas de origem familiar, apresentando os principais aspectos conceituais e históricos da Governança Corporativa nas empresas de origem familiar, princípios e aplicações da Governança Corporativa nas empresas de origem familiar e principais práticas da Governança Corporativa nas empresas de origem familiar.

Para elaboração do estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com consultas a livros, dissertações e artigos científicos selecionados através de busca nas seguintes bases de dados “Google Acadêmico” entre outros sites como “Governança Corporativa”, “IBGC”, “empresas origem familiar”, etc., o período para seleção dos artigos pesquisados foram os trabalhos publicados nos últimos 11 anos.

2. Governança Corporativa em Empresas de Origem Familiar

Com o surgimento vinculado a partir de uma ação reflexiva em torno da ética, a Governança Corporativa (GC) possui sua origem coincidindo com a necessidade de profissionalização da gestão dos negócios, decorrente dos processos de dispersão do capital e de separação entre propriedade e gestão. Estabeleceu-se como um movimento que visava proteger aos acionistas, principalmente aos minoritários, de possíveis abusos praticados no que se refere às decisões estratégicas da empresa.

A ética pode ser um diferencial no mercado empresarial e profissional. Como, em geral, a imagem da empresa está diretamente ligada a do seu profissional e vice-versa, a ética pode melhorar a imagem corporativa da empresa, mas a falta de ética pode comprometer consideravelmente o seu desempenho. (SILVA FILHO; BENEDICTO; CALIL, 2014).

O Conceito da Governança Corporativa (GC) no mundo passa a possuir metade dos anos 1990 iniciado principalmente nos Estados Unidos (EUA) onde acionistas viram a necessidade de utilizar-se de regras que assegurassem contra abusos das diretorias executivas das empresas, da inercia dos conselhos de administração e principalmente das omissões das auditorias externas onde os grandes investidores institucionais passaram a se mobilizar contra algumas organizações que possuíam modelos de administração questionáveis em detrimento aos seus interesses e aos demais acionistas (INSTITUTO INFORMATION MANAGEMENT, 2018).

Já no Brasil o tema ganha mais intensidade a partir da última década principalmente no que diz respeito aos estudos nas áreas da administração, economia, contabilidade e finanças. Este debate se aprofundou e ganhou maior destaque na medida em que ocorreram mudanças nas relações entre administradores e acionistas, com a entrada de investidores estrangeiros no mercado e a disseminação do Código Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2019).

Tendo sua origem em novembro de 1995 o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) possui como propósito e objetivo de “ser a principal referência nacional em Governança Corporativa” sendo a responsável pela elaboração no Brasil do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa lançada em 1999 e assim indicar caminhos para todos os tipos de sociedade.

Responsável por criar mecanismos que trabalham em favor da melhora a subsistência da empresa, a Governança Corporativa se mostra essencial para as organizações que desejam preservar e otimizar o seu valor econômico a longo prazo, facilitando seu acesso a recursos contribuindo para a qualidade de sua gestão e longevidade. Sendo esta uma das principais causas para o surgimento da Governança Corporativa e sua implantação, nascendo com o intuito de assegurar que os interesses de cada grupo sejam mantidos e alinhados para o sucesso da empresa trazendo como objetivo práticas como: Monitoramento, Divulgação de informações e Controle.

Oriunda desde primórdios da história da humanidade, tendo sua origem no Brasil relacionada a profunda relação aos fluxos migratórios, as empresas familiares ocupam papel de suma importância na economia brasileira. Segundo o (SEBRAE, 2005) mais de 90% das empresas do Brasil possuem características familiares contribuindo ao desenvolvimento do país, gerando empregos e auxiliando na melhoria e qualidade de vida de inúmeras pessoas.

Uma empresa é considerada familiar quando foi iniciada por um membro da família, quando um ou mais membros participam da propriedade ou direção da empresa, quando existem valores institucionais ligados à família e quando a sucessão está vinculada a família. (MACHADO, 2005)

As empresas de origem familiar possuem consigo algumas características específicas a ela e também pontos fortes e fracos, no qual o Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) pode mencionar algumas delas (SEBRAE, 2019):

a) Pontos Fortes

- Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência;
- Desenvolvimento em conjunto;
- Estrutura administrativa pequena;
- Investimentos em novas capacitações dos colaboradores, será um retorno dentro da própria empresa;
- Financiamentos e outros investimentos podem ser obtidos da poupança feita pela família, evitando assim aos juros;
- Confiança Mutua;
- Equipe determinada e dedicada;
- Importantes relações na região com a comunidade e comerciantes, traz uma maior credibilidade.

b) Pontos Fracos

- Dificuldade para separar dentro da empresa a parte emocional/intuitivo e racional, tendendo mais para os interesses pessoais;
 - Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa;
- A postura de autoritarismo do fundador, alterna-se com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação;
- Expectativa de alta fidelidade dos empregados. Isso pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade;
 - Grande resistência a mudança;
 - Laços afetivos extremamente fortes, influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa.

Para caracterização de um ambiente organizacional, cuja peculiaridade seja uma empresa familiar, pode-se utilizar termos relacionados com conceitos como afetividade, confiança e dedicação onde algumas das principais vantagens deste modelo de empresas são a responsabilidade e experiência e suas desvantagens seriam a indisciplina, a informalidade e complicação.

Sendo formada em grande maioria das vezes por integrantes dispostos a todos os sacrifícios e empecilhos para garantir um futuro melhor para os seus descendentes e que em sua grande maioria são geridas pelos mesmos princípios que norteiam a relação familiar onde o “Chefe” se confundi com o “Pai-patrão” (MERCADOR, 2019).

Com tanto, um dos momentos mais críticos nas empresas familiares é o processo de sucessão, pois é o passo de extrema importância para prosseguir com a continuidade da empresa e se este momento não apresentar resultados esperados a efetividade, tanto da família como da empresa, podem ser comprometidos, pois nem sempre esta combinação de negócios e família é tranquila.

É esperado o momento em que se é preciso pensar no futuro da empresa e para isto o planejamento sucessório deve ocorrer em partes, para que as mudanças não tragam impactos negativos neste período de transição. Sendo uma tendência natural, o processo de sucessão

deve ser realizado com muita cautela e neste momento os gestores devem considerar algumas questões como: Quem será o voto majoritário? A empresa poderá ser colocada à venda?

Frente a esta segregação, para a solução e prevenção destes conflitos, também é possível identificar a importância que o planejamento possui no processo da sucessão familiar. Implementar um planejamento sucessório abrange não somente a reestruturação societária e da gestão, mas também pelo planejamento da sucessão patrimonial pessoal dos empresários sendo aconselhável que o mesmo seja definido por períodos como curto, médio e longo prazo considerando a forma sistemática da gestão já existente realizando uma análise dos cenários internos e externos.

Assim é possível identificar a importância que o planejamento possui nas organizações e consequentemente na sucessão familiar.

De acordo com Chiavenato (2010) “planejamento é uma função administrativa responsável por determinar de forma antecipada quais os objetivos a serem atingidos e a forma como os mesmos podem ser alcançados”.

É necessário e de extrema importância saber realizar a distinção entre o Gestor da Empresa e Proprietário da Família, quando esta distinção não ocorre é visível identificar os conflitos e disputas que são causados, conflitos estes que podem ser levados para dentro da empresa comprometendo o seu funcionamento e trazendo consigo resultados negativos aos negócios. É neste momento que se faz necessária a implantação da Governança Corporativa, sistema este que traz consigo o propósito de saber realizar a distinção clara entre propriedade e gestão (ENDEAVOR, 2015).

A implantação deste modelo de gestão nas empresas familiares pode levar a uma maior longevidade, fortalecimento e sustentabilidade do negócio, reduzindo a geração de conflitos adequando situações de modo a preservar o interesse maior, que sempre será a rentabilidade da empresa.

Figura 1 – A Governança Corporativa nas Empresas Familiares



Fonte: ACIJS (2015).

Portanto, para implantar e abordar a Governança Corporativa é de extrema importância que se estabeleça diferentes instâncias de poder que devem ser consideradas, sendo elas assim divididas: Empresa, Controle ou Patrimônio e Família.

3. Princípios, objetivos e aplicações da Governança Corporativa nas Empresas de Origem Familiar e sua importância

A Governança Corporativa possui papel significativo nas organizações e quando bem implantada e executada traz benefícios extraordinários para o seu funcionamento trazendo mais agilidade e consequentemente transparência organizacional. Entre as ações determinantes da Governança Corporativa para o desempenho interno e externo está: monitorar a forma de gestão, facilitar o acesso ao capital, auxiliar no processo de gestão, alinhar interesses e minimizar conflitos.

Sendo um sistema de controle e monitoramento, a Governança Corporativa possui boas práticas que são regidas por alguns princípios. O IBGC, em meados de 1999, lançou um Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa que objetiva cumprir papel didático e fornecimento de fundamentos para efetiva aplicação destas atitudes no Brasil, visando contribuir para as suas organizações. Entre alguns dos seus benefícios desta criação podemos citar a melhora no desempenho e aumento de seu valor (CREATIVANTE, 2010).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2015), sistema necessita trabalhar com transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. – informação e disponibilização de todas as informações às partes interessadas. Sendo essas econômicas, financeiras, e também gerenciais.

- Transparência – informação e disponibilização de todas as informações às partes interessadas. Sendo essas econômicas, financeiras, e também gerenciais. A transparência é imprescindível para que se estabeleça um nível de confiança entre todos os envolvidos na organização;;

- Equidade - pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

- Prestação de Contas (*accountability*) - Os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

- Responsabilidade Corporativa - Os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Deve-se destacar que a Governança Corporativa não possui um modelo padrão para implementação e aplicação nas empresas pois é devido analisar e respeitar as especificidades de cada organização, suas características de mercado, interesses e objetivos dos proprietários dentre outros (JUS, 2013).

Figura 2 – Princípios da Governança Corporativa



Fonte: AGROBIZ (2015).

Os Princípios da Governança Corporativa tornam-se a base e devem ser seguidos pelas organizações para aumentar as chances de sobrevivência e eficiência administrativa. Com a sua implantação é possível verificar que as empresas acabam sendo mais bem vistas no mercado, já que acabam demonstrando mais transparência, acompanhando as tendências e mantendo um controle mais efetivo de suas equipes e funcionários.

A Governança Corporativa se dá com a adoção dos princípios da transparência das informações, da equidade, da prestação de contas e da responsabilidade corporativa, contribuindo para a continuidade e o crescimento das empresas ao longo do tempo. (SILVA FILHO; BENEDICTO; CALIL, 2014).

A implantação destes princípios pode ser inserida em quaisquer tipos de organização, sejam elas de pequeno, médio e grande porte e independente de sua natureza, tipo e controle, mas destaca-se a necessidade dos esforços a serem realizados para que a Governança Corporativa se torne uma bandeira mediante ao compromisso irreversível com a ética e responsabilidade social.

Em contrapartida, os desafios encontrados por empresas tradicionais são geralmente diferentes dos desafios encontrados por empresas familiares, onde sua realidade exige uma postura diferenciada no comando e na transparência absoluta na divulgação dos resultados com o intuito de não gerar conflitos entre os sócios com o passar do tempo. E diante de um cenário de instabilidade e desavenças a implantação da governança corporativa e seus princípios torna-se um instrumento imprescindível nas empresas familiares, empresas estas que geralmente possuem formas de gestão que se tornam organizações de muito sucesso.

Entretanto com o passar do tempo surgem necessidades de captação de investimento e ampliação e segundo pesquisas realizadas somente uma baixa parcela das empresas de origem familiar conseguem atingir a terceira geração onde uma das principais causas da não sobrevivência das empresas é causada por desavenças familiares tornando-se imprescindível a

distinção e entendimento entre gestão, família e propriedade. Portanto, torna-se necessário ampliar e aprofundar os estudos sobre governança corporativa e os seus princípios para sua implantação nas empresas de origem familiar. A seguir apresenta-se algumas das maiores justificativas para sua implantação (RH PORTAL, 2015):

- a) Deficiência na preparação dos herdeiros para administrar a empresa;
- b) Rivalidade entre os sócios, proprietários e herdeiros;
- c) Conflito entre as necessidades financeiras da empresa e família.

Ditas as justificativas para a implantação dos princípios da governança corporativa nas empresas familiares e levando-se em consideração a importância de seu papel neste ramo, visto que este tipo de segmento faz parte do patrimônio de toda a família, onde apenas alguns integrantes são responsáveis por administrar diretamente esta organização e para segurar que está administração será realizada da forma mais transparente e ética possível torna-se essencial a implantação de boas práticas da governança.

Diante disso e das diversas práticas aplicáveis neste segmento de empresas pode-se apresentar quatro passos essenciais aplicáveis como: Promover a profissionalização da família, criação de um conselho da família, planejamento da sucessão e a contratação de uma empresa que possa assessorar esta implantação.

Em suma, para que uma empresa familiar alcance seus propósitos e objetivos almejados, é necessário que haja a adoção e implantação de práticas de profissionalização da administração, estabelecendo regras objetivas e transparentes para que os hábitos e emoções familiares não influenciem nos atos do negócio, adequando-se aos princípios traçados de forma de em sua sucessão se manterem o melhor interesse da empresa. Para isso, a adoção das práticas da governança corporativa se torna essenciais, trazendo uma melhor compreensão dos interesses da empresa frente ao mercado facilitando o seu processo de sucessão, considerando que uma sucessão malsucedida pode levar a mortalidade da empresa ou no seu enfraquecimento.

4. Práticas de Governança Corporativa em Empresas de Origem Familiar

Devido a constante necessidade de atender novos mercados e satisfazer as necessidades de um público cada vez mais rígido e interessado, torna-se como objeto as organizações o desafio de empregar práticas da governança corporativa para melhor entender os assuntos relacionados ao poder de controle, ao poder decisório dos responsáveis consagrando a prosperidade da organização.

(...) a adoção das boas práticas da governança corporativa pode contribuir para reduzir os conflitos entre acionistas controladores e acionistas minoritários, bem como reduzir conflitos entre acionistas e gestores, atrair novos investidores e, ainda reduzir os custos de captação de capital, ampliar os controles e melhorar a eficiência da gestão da empresa. (SILVA FILHO; BENEDICTO; CALIL, 2014).

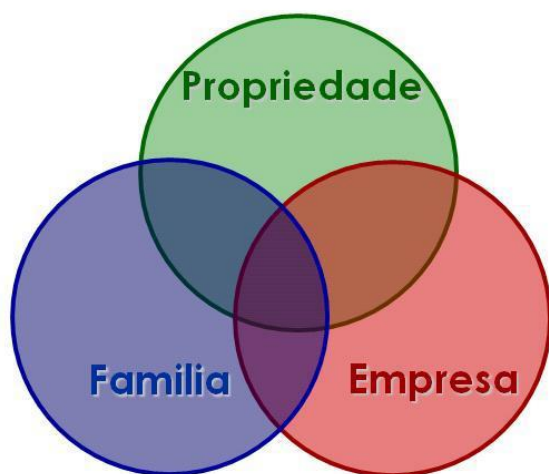
Não diferente nas empresas familiares, a implantação de boas práticas da Governança Corporativa torna-se imprescindível principalmente no que diz respeito ao estabelecimento de uma disciplina que regule o relacionamento entre a família e o negócio e traz consigo benefícios práticos como: Preservação dos valores e missão da empresa, Minimização de conflitos e Proteção da longevidade do negócio (FCD, 2018).

a) Preservação dos valores e missão da empresa: Desde a sua fundação, a empresa familiar possui consigo a definição de sua missão e valores criadas em conjunto por todos os envolvidos. Porém com o passar do tempo e cotidiano do trabalho, aquele (s) que assumem a administração podem tomar decisões diferentes que podem mudar o rumo do que se tinha no começo. É neste contexto que a Governança Corporativa assume o papel de poder evitar que esta situação aconteça, determinando a prestação de contas dos administradores sobre as suas decisões. Assim, eles se manterão mais comprometidos com a preservação de seus valores e missão originais;

b) Minimização de conflitos: Nos mais diversos segmentos de empresas, os conflitos constituem um grande problema e isso se torna ainda mais complexo quando se trata de uma empresa de origem familiar. Devido ao relacionamento envolver laços que vão além do profissional, onde então podem ser tomadas decisões incorretas devido motivos pessoais e ainda afetar a relação dos integrantes. Com a adoção das práticas da Governança Corporativa é possível minimizar estes conflitos, onde as mesmas determinam a condução destas situações de discordância entre administradores. Assim é possível evitar que estes conflitos fujam do controle;

c) Proteção da longevidade do negócio: Muitas vezes, a administração das empresas familiares é cedida a profissionais que não possuem preparo necessário para conduzir o negócio. Ou às vezes possuem o preparo técnico porém a falta do “tino comercial”, a intuição, e ainda, mesmo que profissionais completos ainda cometam erros eventualmente. E é por este motivo, que deixar que a tomada de decisões aconteça livremente pode colocar em risco o futuro da empresa e sabe-se que no mundo dos negócios uma decisão errada pode colocar seu futuro em risco. Com a Governança Corporativa é possível controlar a autonomia do administrador, abrindo mais espaço as partes interessadas contribuindo assim a sua longevidade.

Figura 3 – Boas práticas da Governança Corporativa.



Fonte: AUN USP (2016).

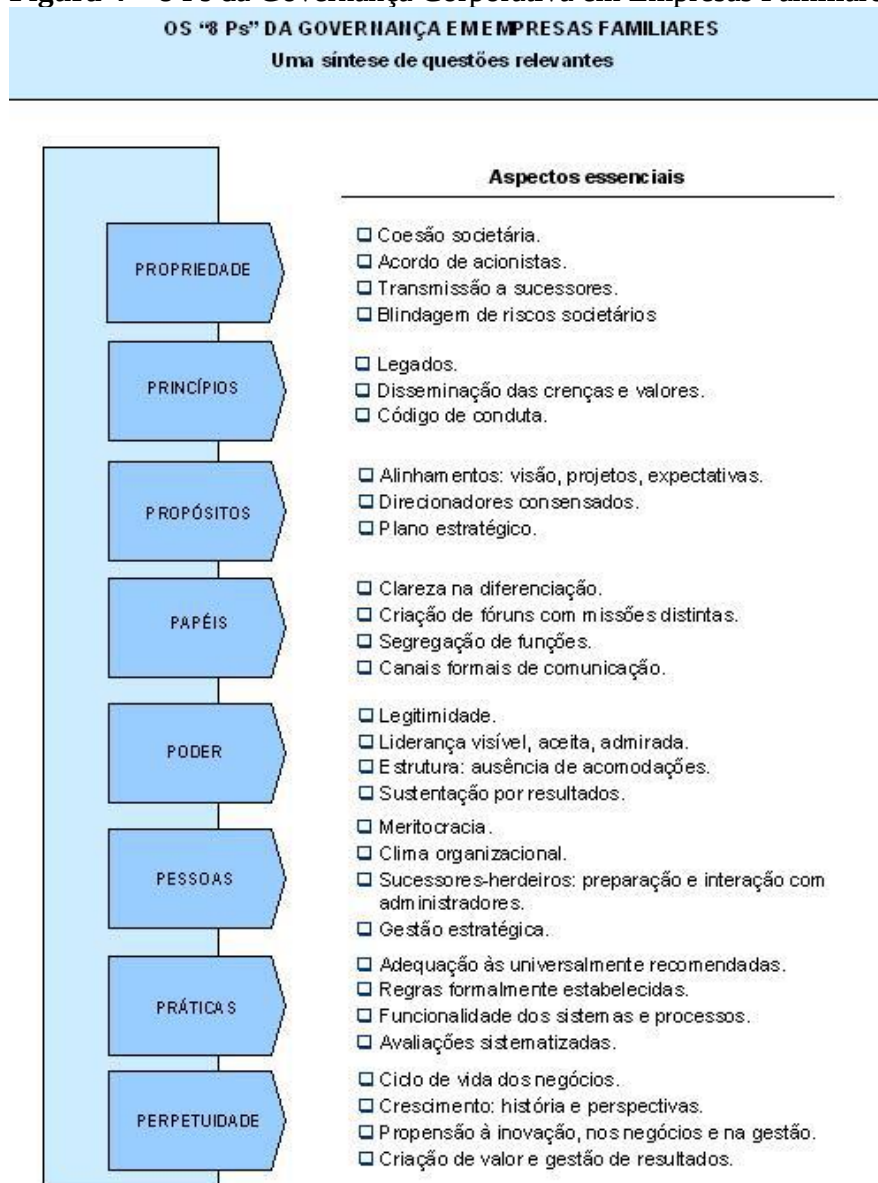
Tendo a Governança Corporativa seu conceito vinculado ao conjunto de práticas que visam alinhar os objetivos da administração da empresa e aos interesses dos acionistas, onde a mesma é responsável por viabilizar a convivência harmoniosa entre as partes interessadas (Gestão, Família e Empresa) e a sociedade onde a empresa está inserida (TREASY, 2016).

De acordo com o IBGC (2015):

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

Dentre as diversas práticas da governança corporativa que podem ser utilizadas existe um método que pode ser sintetizado por qualquer tipo de empresa, inclusive familiares: **Método 8 Ps.**

Figura 4 – 8 Ps da Governança Corporativa em Empresas Familiares.



Fonte: Governança Já (2011).

Estas 8 dimensões podem sintetizar o ambiente de qualquer tipo de empresa, seu sistema, seus pontos fracos e fortes, suas fragilidades, enfim... os hiatos de boas práticas da governança corporativa independentemente de sua tipologia, segundo Rossetti e Andrade (2011) as suas 8 diretrizes são: **Propriedade, Princípios da Governança, Propósitos, Pessoas, Práticas, Papeis , Perpetuidade ou Perenidade e Poder.**

Propriedade: Refere-se ao modo como o capital social está sendo dividido ou organizado, onde este é um atributo diferenciador fundamental que conceitua as razões de existir da empresa e suas diretrizes de governança. Podendo ser sua estrutura: Pulverizada, consorciada, aberta ou fechada ou concentrada. A sua implantação em empresas familiares inicialmente passa pela garantia da coesão societária e do direcionamento dos negócios, todo o desconforto gerado pelo acordo dos sócios e estrutura societária precisa ser removido e trabalhado. A transição do comando e a sucessão de gerações é o desafio maior para qualquer empresa familiar nesta dimensão.

Princípios: Esta dimensão é formada pelos legados mais importantes definidos pelos fundadores das empresas familiares, onde são aliados aos valores adquiridos ao passar do tempo. Nos princípios são expressos a forma de condução dos negócios e relacionamentos externos e internos através de seus conceitos universais da transparência, conformidade, prestação de contas e equidade. Estes princípios são considerados a constituição da base ética da governança.

Propósitos: Neste quesito, a maior motivação costuma ser a continuidade do controle da empresa e a união dos familiares. A empresa os propósitos vão além das estratégias definidas para a gestão e os negócios.

Papeis: O entendimento sobre a segregação dos papéis dentro da organização possui grande importância pois é a responsável por identificar a fluidez ou não de poder.

Poder: Nesta dimensão é realizada a análise entre Autoritarismo X Poder, nas empresas de origem familiar a estrutura geralmente é definida pelas maneiras como se articulam as negociações e se estabelecem as relações entre os órgãos de governança. O poder em grande parte das vezes, é um dos principais motivos de disputa fundamentada em desalinhamentos intra e intergeracionais.

Pessoas: Neste segmento de organização, a longevidade depende em grande parte da construção de um ambiente de governança capaz de descobrir e investigar os riscos inerentes a falta de coesão entre os sócios, seus desalinhamentos quanto aos seus princípios e discórdias e as discussões internas ao entorno do poder. É assim que este fator se torna a chave da governança em comparação ao restante dos outros Ps, base das competências, da conduta que garantem a continuidade de qualquer organização. Sendo as empresas familiares, como outras organizações, motivadas por valores e motivações que vão além dos resultados econômico financeiros gerados onde a trajetória do empreendimento ao longo dos anos pode ser comprometidos através da desatenção e má implantação e utilização das práticas da governança corporativa.

Práticas: Nesta dimensão é realizada a sistematização do direcionamento da estratégia ao monitoramento de resultados, realizando a adequação das práticas universalmente recomendadas, implantando as regras formalmente estabelecidas.

Perpetuidade ou Perenidade: Em grande parte, o objetivo das organizações, independentemente do seu tipo, é se manter ativo ao longo do tempo com sua atuação crescente em seus segmentos de atuação, para isso torna-se imprescindível o desenvolvimento

de novas lideranças para que as sucessões sejam bem conduzidas e este acaba-se tornando um dos grandes desafios das empresas familiares.

Contudo, diante dos desafios encontrados no dia-a-dia das empresas de origem familiar é notória a importância e adoção das boas práticas da Governança Corporativa, resultante em um ambiente mais equilibrado entre as relações familiares com o aumento da produtividade resultando em um bom funcionamento da organização com a sua permanência no mercado e transmissão de seus legados.

Conclusão

A presente pesquisa propôs o desafio e o entendimento mais aprofundado sobre as práticas da Governança Corporativa que podem ser utilizadas em empresas de origem familiar, bem como seus principais aspectos conceituais e históricos, seus princípios, objetivos e aplicações. Ressaltando ainda o constante crescimento e surgimento de empresas no mercado ao longo dos últimos anos, resultante da globalização e consequentemente na concorrência acirrada, levam e buscam a adaptação e acompanhamento das grandes modificações no mercado evidenciando uma maior necessidade na aplicação de esforços destinada ao desenvolvimento e crescimento organizacional.

Presentes em basicamente todos os setores da economia, as empresas familiares são responsáveis pela grande parte da oferta de empregos e renda na atualidade e trazem consigo o desafio de implantar a Governança Corporativa em seu dia-a-dia garantindo a modernização, obtendo maior competitividade dentro do ambiente contemporâneo de sustentabilidade empresarial.

Destaca-se também os princípios da Transparência, Equidade, Prestação de contas e Responsabilidade corporativa. Princípios estes que se tornam a base e devem ser seguidos pelas organizações para aumentar as chances de sobrevivência e eficiência administrativa. Entretanto com o passar do tempo surgem necessidades de captação de investimento e ampliação onde uma das principais causas da não sobrevivência das empresas é causada por desavenças familiares tornando-se imprescindível a distinção e entendimento entre gestão, família e propriedade.

Outro aspecto importante, e também citado ao longo do artigo, foram as principais práticas da Governança Corporativa que podem ser utilizadas e dentre eles o método dos 8 Ps. Método este que pode ser implantado por qualquer tipo de empresa, inclusive familiar, que consiste nas diretrizes da Propriedade, Princípios da Governança, Propósitos, Pessoas, Práticas, Papeis, Perpetuidade ou Perenidade e Poder.

Portanto, conclui-se o artigo destacando a importância da aplicabilidade da Governança Corporativa no dia-a-dia das Empresas Familiares, bem como, a implantação de seus princípios e práticas. Sua adoção é um processo contínuo onde a profissionalização da gestão traz consigo a redução dos conflitos característicos deste segmento de mercado levando a empresa a preservar seus legados e alicerces em busca ao crescimento sustentável.

Referências

ACIJS. **Governança Corporativa em empresas familiares**. 2015. Disponível em: <<http://acijs.com.br/blog/governanca-corporativa-em-empresas-familiares/imagem/>>. Acesso em 23 de maio de 2019.

AGROBIZ. **Governança Corporativa Rural**. 2019. Disponível em:
< <http://www.agrobiz.com.br/solucoes/governanca-corporativa-rural>>. Acesso em 29 de maio de 2019.

AUN USP. **Boas Práticas da Governança Corporativa Ajudam Empresas de Controle Familiar**. 2016. Disponível em:
<<http://www.usp.br/aunantigo/exibir?id=7497&ed=1304&f=21>>. Acesso em 27 de maio de 2019.

CHIAVENATO, Idalberto **Administração** / Idalberto Chiavenato. – Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Anhanguera, 2010.

CREATIVANTE. **O código das melhores práticas da governança corporativa do IBGC e a necessidade de estruturas/regras de transição**.2010. Disponível em: < <http://www.creativante.com/new/index.php/2013-02-03-19-36-05/2013-02-04-18-17-27/98-o-codigo-das-melhor-res-praticas-de-governanca-corporativa-do-ibgc-e-a-necessidade-de-estruturas-regras-de-transi-cao>>. Acesso em 25 de junho de 2019.

ENDEAVOR. **Governança corporativa em empresas familiares**. 2015. Disponível em:< <https://endeavor.org.br/tomada-de-decisao/governanca-corporativa-em-empresas-familiares/>>. Acesso em 26 de junho de 2019.

FDC. **Como implementar a governança em empresas familiares**.2018. Disponível em: <<https://bloggestaoempresarial.fdc.org.br/como-implementar-a-governanca-corporativa-em-empresas-familiares/>>. Acesso em 30 de maio de 2019.

FILHO, C.S da S. BENEDICTO, G.C. CALIL, J.F. **Ética, responsabilidade social e governança corporativa**. 3 ed. Campinas, SP; Editora Alínea,2014.79 p.

GOVERNANÇA JÁ. **Especial: Os 8Ps da governança corporativa em nove empresas brasileiras**.2011.<<http://xn--governanaj-14a3e.com.br/especial-parte-1-os-8-ps-da-governanca-corporativa-em-nove-empresas-brasileiras/>>. Acesso em 03 de junho de 2019.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. 2015. Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br/>> Acesso em 17 de ago.2018.

INSTITUTO INFORMATION MANAGEMENT. **Governança Corporativa: A origem e a importância**. 2018. Disponível em: <<https://docmanagement.com.br/11/06/2018/governanca-corporativa-origem-e-importancia/>> Acesso em 26 de junho de 2019.

JUS. **Aplicação das boas práticas da governança corporativa em empresas de controle familiar**.2013. Disponível em: < <https://jus.com.br/artigos/26266/aplicacao-das-boas-praticas-de-governanca-corporativa-em-empresas-de-controle-familiar>> Acesso em 26 de junho de 2019.

MACHADO, Hilka Vier. **Reflexões sobre concepções familiares e em empresas familiares.** Psicologia em Estudo, Maringá, v.10, n.2, p. 317-323, ago, 2005.

MERCADOR EDUCAÇÃO. **Características adas empresas familiares.** 2019. Disponível em: <<https://mercadoreducacao.com.br/index.php/ver/1-caracteristicas-das-empresas-familiares>> Acesso em 26 de junho de 2019.

RH PORTAL. **Governança Corporativa na empresa familiar, um novo modelo de gestão?**2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/governana-corporativa-na-empresa-familiar-um-novo-modelo-de-gesto/>> Acesso em 26 de junho de 2019.

ROSSETTI, José Paschoal & Andrade, Adriana. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências.** Quinta Edição, Editora Atlas, São Paulo, 2011.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **As empresas familiares no Brasil.**2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>> Acesso em 22 de maio de 2019.

TREASY. **Governança Corporativa: Tudo o que você precisa saber sobre o “fair play” do mundo dos negócios.** 2016. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/governanca-corporativa/>> Acesso em 26 de junho de 2019.