

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

Matheus Hauffe Bonifacio

Governança Corporativa: Práticas de governança em empresas familiares

SÃO PAULO

2025

Matheus Hauffe Bonifacio

Governança Corporativa: Práticas de governança em empresas familiares

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado à Faculdade de Direito, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), como requisito para a obtenção do título de **Bacharel em Direito** sob a orientação da Profa. **Dra. Maria Hermínia Penteado Pacheco e Silva Moccia.**

SÃO PAULO

2025

Dedico este trabalho a todos aqueles que acreditam em um mundo em que as oportunidades e o respeito entre os indivíduos inseridos em um ambiente de negócios deve ser amplamente protegido e valorizado.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, gostaria de agradecer aos meus avós, pais e irmãos, sem cujo apoio, carinho e motivação não seria possível chegar até aqui, tampouco me tornar a pessoa e o profissional que me tornei e que continuo me tornando todos os dias. Se hoje sou quem eu sou, é graças aos aprendizados, conselhos, brigas e, principalmente, aos puxões de orelha que me colocaram de volta no caminho certo. Sou eternamente grato a vocês.

Além disso, gostaria de agradecer à Pontifícia Universidade Católica por me propiciar um ambiente extremamente rico e fértil pedagogicamente, pautado pela diversidade e respeito com diferentes pontos de vistas e opiniões, além de contar com professores extremamente competentes e assertivos na difusão de seus ensinamentos. Foram 5 anos de muito aprendizado e amadurecimento, dos quais saio com a certeza de ter me tornado uma pessoa preparada para o mercado de trabalho e para as situações desafiadoras do cotidiano.

Ainda, gostaria de fazer menção aos meus amigos, que me acompanharam por toda a trajetória acadêmica, desde o ingresso de forma virtual durante a pandemia, até nossos últimos dias pelos corredores da Pontifícia. Cada momento em que estávamos juntos tornava os dias mais leves e mais felizes. Não me restam dúvidas de que, nesses últimos 5 anos, pude encontrar as pessoas mais especiais e pelas quais carregarei um carinho imensurável pelo resto da minha vida.

Ao meu amor, minha parceira e meu mundo, que todos os dias me faz buscar a minha melhor versão.

Por último, dedico a meu vô, Valdir, que não pôde estar presente ao final desse ciclo da minha vida, mas que estará eternamente em meu coração.

O sucesso é ir de fracasso em fracasso sem
perder o entusiasmo (**CHURCHILL**, Winston)

RESUMO

A presente monografia tem como objetivo analisar o impacto das práticas de governança corporativa em empresas familiares no ambiente empresarial. Para isso, é necessário explorar as particularidades da governança corporativa e identificar as características particulares nesse tipo de organização, destacando as diferenças em relação a empresas de estrutura não familiar e avaliando como a adoção – ou a ausência – dessas práticas pode influenciar os resultados econômicos no curto, médio e longo prazo. Diante de um cenário empresarial cada vez mais competitivo, no qual pequenas e grandes empresas disputam um mesmo nicho de mercado, torna-se essencial adotar mecanismos que fortaleçam a credibilidade da gestão familiar, promovam a qualificação do ambiente de trabalho e contribuam para a sustentabilidade do negócio. Para embasar a análise, foi selecionada uma ampla bibliografia que permitirá ao leitor compreender tecnicamente a relevância da governança corporativa para empresas familiares, especialmente frente às novas exigências do mercado, como maior responsabilidade social, sustentabilidade e conformidade regulatória. Nesse contexto, a presente análise busca oferecer ferramentas que auxiliem as empresas familiares na gestão de conflitos, na tomada de decisões estratégicas e na construção de uma visão de longo prazo.

Palavras-chave: Governança corporativa. Empresas familiares. Sustentabilidade. Ambiente de negócios.

ABSTRACT

This monograph aims to analyze the impact of corporate governance practices on family-owned businesses within the corporate environment. To this end, it is essential to explore the specificities of corporate governance and identify the unique characteristics of this type of organization, highlighting the differences in relation to non-family business structures and assessing how the adoption or lack of such practices can influence economic outcomes in the short, medium, and long term. In an increasingly competitive business landscape, where both small and large companies vie for the same market niche, implementing mechanisms that strengthen the credibility of family management, enhance the work environment, and contribute to business sustainability becomes crucial. This analysis is supported by an extensive bibliography, providing the reader with a technical understanding of the relevance of corporate governance for family businesses, particularly considering new market demands such as increased social responsibility, sustainability, and regulatory compliance. Within this context, the present study seeks to offer tools that assist family-owned enterprises in conflict management, strategic decision-making, and the development of a long-term vision.

Keywords: Corporate governance. Family businesses. Sustainability. Business environment.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	O CENÁRIO EMPRESARIAL BRASILEIRO	11
3	A GOVERNANÇA CORPORATIVA NOS DIVERSOS AMBIENTES EMPRESARIAIS	14
3.1	Conceito de Governança Corporativa	15
3.1.1.	Tipo Formalista	16
3.1.2.	Tipo Construtivista	16
3.1.3.	Tipo Integral	17
3.2.	Os elementos e práticas que norteiam a Governança Corporativa	17
3.2.1.	Transparência	18
3.2.2.	Equidade	18
3.2.3.	Prestação de Contas (Accountability)	19
3.2.4.	Responsabilidade Corporativa	19
3.3.	Estruturas da Governança Corporativa	19
3.4.	Governança no ambiente corporativo	20
3.5.	Barreiras aos impactos positivos da Governança Corporativa	23
4.	EMPRESAS FAMILIARES	25
4.1.	Governança Familiar	26
4.2.	A Dinâmica das Empresas Familiares	27
4.2.1.	O modelo dos Três Círculos e sua complementação	28
4.3.	Principais características da Empresa Familiar	29
4.3.1.	Propósitos e Valores	30
4.3.2.	História Familiar	30
4.3.3.	Visão a Longo Prazo	31
4.3.4.	Comprometimento Social e Sustentabilidade	32
5.	PRINCIPAIS DESAFIOS DA GOVERNANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES	33
5.1.	Unidade Familiar	33
5.2.	Envolvimento de agentes externos	34
5.3.	Construção do futuro	35
5.4.	Planejamento Sucessório	36
6.	ESTRUTURAS DA EMPRESA FAMILIAR	39
6.1.	Reunião ou Assembleia Familiar	40
6.2.	Conselho de Família	41
6.3.	Family Office	41
6.4.	Comitê de Sócios	42
7.	PRÁTICAS RECOMENDADAS PARA A SUSTENTABILIDADE	43

8. CONCLUSÃO..... 46
REFERÊNCIAS..... 48

1 INTRODUÇÃO

A atividade empresarial ocupa papel central no desenvolvimento econômico e social das nações. Ao longo da história, a criação e expansão de empresas contribuíram significativamente para a geração de empregos, inovação tecnológica, distribuição de renda e fortalecimento de economias locais e globais. Nesse contexto, compreender o que é uma empresa, sua função e o papel do empresário na sociedade é fundamental para qualquer discussão voltada ao ambiente corporativo e seus desafios contemporâneos.

Amparado pelo texto legal, a definição de empresário pode ser encontrada no Código Civil Brasileiro de 2002, em seu artigo 966, que contempla a característica empresária como aquele indivíduo que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços. Portanto, o empresário tem como foco a busca pela lucratividade, decorrente da atuação em caráter profissional, afastando, assim a prática amadora ou eventual de atividade empresária.

O conceito de empresa, por sua vez, não poderia estar em nada distante do conceito de empresário estabelecido pelo Código, de modo a reforçar, nos termos do artigo 981, que “celebram contrato de sociedade as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir, com bens ou serviços, para o exercício de atividade econômica e a partilha, entre si, dos resultados”. Tal proximidade conceitual resta comprovada quando analisado o artigo seguinte, 982, que confirma o entendimento defendido pelo texto legal em que se considera empresária a sociedade que tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito a registro (art. 967); e, simples, as demais (BRASIL, 2002).

Dessa forma, uma empresa deve ser compreendida como a atividade econômica, organizada na forma de uma sociedade ou não (como no caso dos microempresários) estruturada através de contrato firmado entre pessoas com o mesmo objetivo de produzir bens ou oferecer serviços, visando à obtenção de lucro e à criação de valor para seus sócios, colaboradores, clientes e demais partes interessadas. No entanto, mais do que uma simples entidade econômica, a empresa representa a materialização de uma ideia empreendedora, sendo frequentemente o reflexo da visão, dos valores e da cultura de seus fundadores, conseqüentes de uma série de elementos, como a força de trabalho, a matéria-prima, capital e tecnologia. Trata-se de um negócio jurídico com a finalidade de transferir a uma nova figura dotada de personalidade jurídica a condução da atividade a ser exercida em comum por diferentes indivíduos, que estabelecerão relações jurídicas e negociais.

Diferente do contrato civil tradicional, em que as partes possuem interesses e objetivos distintos, no contrato social os sócios possuem vontades e objetivos comuns, convertendo os interesses individuais dos sócios em um único interesse coletivo da sociedade (ALMEIDA, 2012, p. 37).

Empreender, por sua vez, é o ato de identificar oportunidades, assumir riscos e mobilizar recursos para transformar ideias em iniciativas concretas. O empreendedor exerce papel essencial no dinamismo da economia, ao propor soluções inovadoras, enfrentar problemas complexos e responder às mudanças do mercado. Além disso, o empreendedorismo é muitas vezes responsável por impulsionar a competitividade e estimular o surgimento de novos modelos de negócio, especialmente em economias emergentes como a brasileira.

Venosa e Rodrigues (2023) afirmam que determinados interesses e tarefas não são possíveis de serem realizados somente por indivíduos em caráter isolado, de tal forma que, para alcançá-los, demanda-se a soma dos esforços de duas ou mais pessoas, que se associam na busca por um objetivo comum. Para tanto, surge um conjunto de pessoas, através de um negócio jurídico plurilateral, com capacidade para agir em busca desse objetivo em comum.

Dentro desse universo, as empresas familiares ocupam posição de destaque. Caracterizadas pela influência direta de uma ou mais famílias na propriedade e na gestão dos negócios, essas empresas formam uma parte expressiva do tecido empresarial em diversos países, inclusive no Brasil. Sua importância se dá não apenas pela representatividade econômica, mas também por aspectos culturais e sociais que envolvem tradição, legado e vínculos afetivos entre os membros da família e a organização.

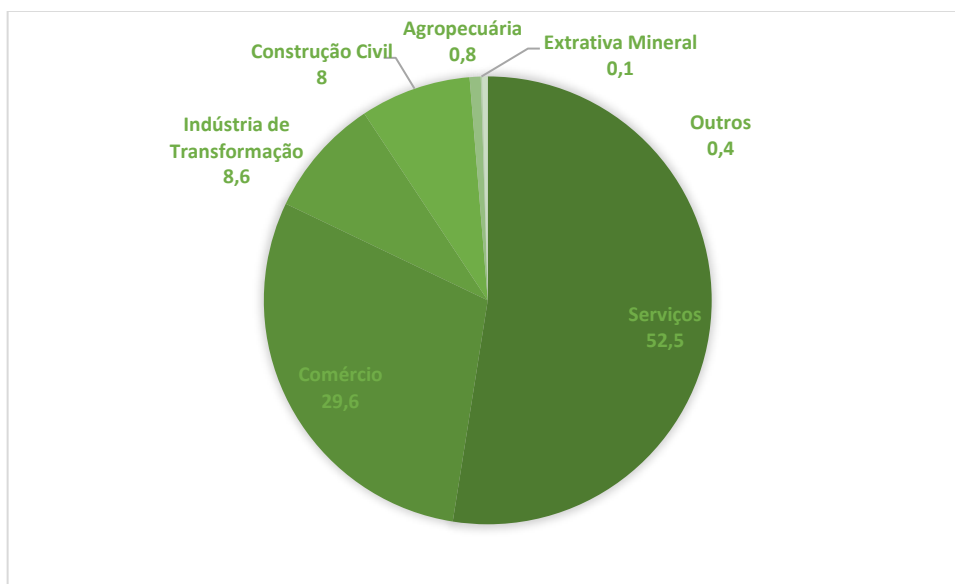
Contudo, o crescimento e a longevidade das empresas familiares impõem desafios específicos, relacionados à profissionalização da gestão, à sucessão entre gerações e à tomada de decisões que equilibram interesses emocionais e racionais. Nesse cenário, torna-se cada vez mais relevante discutir mecanismos capazes de estruturar e orientar a atuação dessas empresas de forma mais eficiente e transparente.

É nesse ponto que emerge o conceito de governança corporativa, um conjunto de práticas e princípios que visa a garantir a boa condução das organizações, promovendo a equidade, a prestação de contas, a transparência e a responsabilidade corporativa. A aplicação desses princípios é particularmente significativa em empresas familiares, onde as fronteiras entre família, propriedade e gestão nem sempre são claramente definidas.

2 O CENÁRIO EMPRESARIAL BRASILEIRO

De início, mostra-se pertinente compreender o atual cenário brasileiro das empresas em atividade e os modelos nos quais as empresas são constituídas e estão em funcionamento. Segundo dados levantados pelo Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, em janeiro de 2025, referente ao Boletim do 3º quadrimestre de 2024 conhecido como Mapa de Empresas, apenas no último ano, foram abertas 4.254.903 empresas, representando um aumento de 9,8% em relação ao ano anterior (2023). Somadas às demais empresas já em atividade, encontram-se 22.004.843 empresas ativas atualmente. Dentre todas essas empresas, 93,4% das empresas são microempresas ou empresas de pequeno porte, valor expressivo que reflete a distribuição das empresas conforme setor de atuação dos empresários no Brasil:

Figura 2.1 Distribuição de empresas no Brasil por setores



Fonte: Mapa de empresas, 2024

Do total, 53,0% dos negócios ativos no país são realizados por microempreendedores individuais, modalidade empresária com um processo significativamente mais simples de abertura e que possui regime especial de tributação. Muitos empreendedores optam por tal modelo ao formalizarem seus negócios uma vez que, por estarem iniciando suas atividades, o enquadramento tributário vantajoso e a disposição de medidas simplificadas de acesso a crédito mostram-se ferramentas ao empresário que ainda busca estabelecer suas atividades sem um aporte financeiro expressivo para a realização do negócio.

Logo atrás dos microempreendedores, destacam-se as sociedades empresárias limitadas, regidas pelas disposições da Lei nº. 10.406/2022 (Código Civil) e supletivamente quando previsto pelo contrato social, pela Lei nº. 6.404 (Lei das Sociedades Anônimas), representantes de 32,9% das empresas no País. Este modelo tem como vantagem a proteção do patrimônio pessoal de cada sócio que tem sua responsabilidade e direitos sobre a empresa limitados ao capital pertencente a si expressamente identificado pelo contrato social. Nota-se que não há valor mínimo para o capital, permitindo que a sociedade inicie suas atividades com um aporte mínimo. O modelo, mais sofisticado que o anterior (MEI), compreende configuração de negócio que passa a demandar maior controle e gestão de seus controladores, por apresentar muitas vezes um número significativo de funcionários e colaboradores. A condução da atividade neste modelo passa a exigir uma sincronia de pensamentos que visem alcançar os resultados e parâmetros almejados.

Em seguida, encontram-se as sociedades anônimas, totalizando 199.371 empresas ativas, sendo 74,2% empresas de capital fechado e o restante de capital aberto. As sociedades anônimas são regidas pelas disposições da Lei das Sociedades Anônimas. Neste modelo, as companhias são marcadas pelo anonimato dos acionistas, de tal forma a não responderem pessoalmente pelas obrigações societárias, limitando-se ao valor de suas ações. Portanto, o principal para companhias sob o modelo de sociedade anônima está na contribuição para a formação do capital, tendo suas ações transmitidas a terceiros quando negociadas.

Em um contexto de mercado, as companhias abertas possuem como grande vantagem para seus acionistas a possibilidade de buscar no próprio mercado, através de investidores interessados em participar daquela atividade, recursos para expansão, produção e custeio de projetos de forma livre, a partir da emissão de títulos a serem negociados no mercado de capitais, na forma de ações.

Por esse motivo, as companhias abertas se submetem a regras específicas, disciplinadas em lei, em conjunto com a necessidade de autorização governamental para que seja constituída junto à Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que possui a função de resguardar a lisura da negociação no mercado, tornando-o confiável e atrativo aos investidores (TOMAZETTE, 2021).

Assim, as sociedades de capital aberto devem obediência a tais normas específicas que visam à sua proteção. Complementam Venosa e Rodrigues que “O Estado Colima jurisdição administrativa sobre as sociedades abertas, considerando-as instituição de interesse público relevante” (VENOSA E RODRIGUES, 2023).

Em contrapartida, as companhias de capital fechado têm seu capital formado pela participação dos próprios sócios, sem a comercialização de suas ações no mercado de capitais. Aqui a relação dos acionistas é restrita aos próprios membros da sociedade (LAMY FILHO E PEDREIRA, 1997). Dessa forma, as companhias de capital fechado possuem um menor poderio econômico referente à captação de recursos para investimento, mas seu funcionamento torna-se menos complexo em relação às sociedades abertas.

Por fim, identificam-se as cooperativas, representando 38.343 cooperativas ativas. Este modelo de sociedade possui natureza civil, devendo ser formada por no mínimo 20 pessoas e ter sua gestão conduzida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns. Ainda que se afaste do foco do presente trabalho de conclusão de curso, a organização e operação das cooperativas expõem a importância de normas e diretrizes voltadas para o funcionamento regular de empresas e sociedades, por meio da concentração de diferentes indivíduos em um mesmo espectro de atuação. Há, portanto, a condução das atividades pautadas por regras de convivência, de atuação e com metas a serem alcançadas pelo grupo envolvido.

Diante desse cenário, cada atividade empresarial, estruturada juridicamente de acordo com as opções previstas em lei, acima mencionadas, buscará alcançar seus objetivos e o desenvolvimento de suas atividades por meio de práticas sustentáveis e modernas, sempre em consonância com as demandas do mercado e com a necessidade de manutenção das relações interpessoais dos envolvidos no sistema empresarial.

É neste cenário em que se destaca a importância da Governança corporativa e das medidas de compliances, imprescindíveis para a perpetuação sustentável das empresas.

3 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NOS DIVERSOS AMBIENTES EMPRESARIAIS

Embora tenha sofrido adaptações em seu conceito ao longo dos anos, encaixando-se a uma realidade em constante mudança, o tema da governança não é uma novidade no mundo corporativo, tendo referências a sua origem no início do século XX.

O autor Rolf H. Carlsson identifica em sua obra *“Ownership and value creation: corporate governance in the new economy”*, com destaque para a Inglaterra, o surgimento da ideia do que hoje conhecemos como órgão de deliberação e de decisão de uma companhia, como o conselho de administração e a diretoria, ainda que imaturos e preenchidos por indivíduos nomeados exclusivamente pela afinidade com os mandatários das companhias. No cenário da época, as decisões mantinham-se nas mãos daqueles que sozinhos conduziam o negócio, mas permitia que outras pessoas expusessem suas opiniões quanto ao que deveria ser feito.

Com o passar dos anos, esta ideia de divisão do poder e valorização da opinião de um grupo formado com este propósito foi sendo aprimorada, principalmente naquelas empresas em que a detenção do poder se encontrou pulverizada pelo mercado, através da entrada de novos acionistas e controladores. Naturalmente, a escolha de executivos que representassem todos os titulares de poder dentro de determinada empresa passou a ser um desafio dentro das companhias. Enquanto os executivos buscavam maior flexibilidade e autonomia para a condução dos negócios conforme julgassem adequado, tendo a expectativa de possuir à sua disposição a totalidade do capital disponível para alocação nas operações que permitissem a maior lucratividade possível, os titulares do poder constantemente limitavam a atuação dos executivos nomeados para a gestão dos negócios, reduzindo ao máximo o capital e recursos a serem aplicados, mas mantendo a expectativa de retornos considerados suficientes. Diante desse conflito de expectativas, surge o que hoje se busca solucionar através da governança, qual seja o conflito no ambiente corporativo entre os gestores do negócio e os titulares do poder decisório.

Observa-se tal conflito atualmente quando, por exemplo, a matriz de uma empresa espera obter ao final do exercício fiscal de determinada subsidiária balanços patrimoniais e demonstrações financeiras de seus administradores que tragam lucros que ultrapassam aquilo que efetivamente é viável frente ao seu potencial econômico e produtivo. Essa distância entre a expectativa e a realidade no mundo corporativo expõem a empresa a um cenário de sucateamento das relações e de vulnerabilidade. Nesse sentido, a falta de alinhamento e

transparência entre diferentes unidades ou setores da empresa viabilizam a ocorrência de escândalos financeiros, pela retirada de recursos disponíveis através da negligência da aplicação de práticas sustentáveis. Como resultado, surgiram as primeiras agências reguladoras, visando o combate a práticas ilícitas que influenciavam economicamente não apenas no próprio exercício regular da empresa, como também no mercado como um todo. Destacam-se a SEC (*Securities and Exchange Commission*) norte-americana e a CVM (Comissão de Valores Mobiliários), no Brasil, que além de sua função fiscalizadora, estabeleceu parâmetros e diretrizes que norteiam até hoje as condutas no ambiente corporativo, conforme será abordado quando for tratado no presente trabalho os tipos de governança em cada companhia.

3.1 Conceito de Governança Corporativa

A fim de se alcançar um conceito próprio do que se entende por governança corporativa, vejamos como o tema é abordado por alguns autores.

A governança corporativa é definida como o estabelecimento do equilíbrio de poderes decisórios, com a implantação do Conselho de Administração. Trata-se do sistema pelo qual as empresas são controladas e dirigidas, a partir do conjunto de práticas e processos que visam garantir que a empresa opere em sua máxima eficiência, transparência e responsabilidade. Para isso, devem buscar estabelecer estruturas claras de tomada de decisão, além de promover a transparência em suas operações e assegurar que todos os envolvidos com a empresa, desde acionistas, diretores e administradores, até seus funcionários, estejam alinhados com os objetivos da empresa (PASSARELA, 2022).

É a preparação para a compreensão profunda das grandes questões (aquelas muito importantes, mas não tão urgentes) de uma empresa e a tomada de decisões sobre estas, bem como seu controle, por meio de instâncias distribuídas e adequadas. Equilibra poderes e foca ações prospectivas e prescritivas. Desta forma, cria valor e mira a perenização adaptativa do negócio (PASSARELA, 2022).

É o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal (LODI, 2010)

Trata-se do sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar corporações e prestar contas a respeito delas (LANK, 2003).

Diante das definições apresentadas, é possível identificarmos a importância da governança para o funcionamento estruturado e coordenado das empresas, através de seus

órgãos deliberativos e fiscalizadores, que possuem papel fundamental de gerência. A governança é, portanto, nada menos do que o combustível para o funcionamento da engrenagem. São as ferramentas a serem implementadas no ambiente corporativo que permitam a todos os indivíduos presentes no ramo produtivo compreenderem e se adequarem com os objetivos traçados dentro daquele determinado escopo empresarial.

Em meio a este universo de entendimentos sobre o tema, destaca-se a distinção feita por Elismar Álvares¹, e complementada por Wanderlei Passarela, dos tipos de governança, sendo eles formalista, construtivista e, finalmente, um modelo integral que une características próprias de cada modelo.

3.1.1. Tipo Formalista

A governança formalista limita-se ao entendimento de que as medidas a serem implementadas no meio corporativo devem cumprir com as disposições estabelecidas por lei e demais normas vigentes. Está normalmente atrelada às empresas de capital aberto, em que o grande número de acionistas inviabiliza que todos possuam espaço adequado para discutirem, de tal forma que a imposição de normas preestabelecidas e que possuam respaldo legal assegura uma padronização das práticas e decisões a serem tomadas, o que garante que a empresa possa continuar crescendo constantemente.

Wanderlei Passarela defende que as companhias de capital aberto deveriam adotar o conceito formalista em caráter superficial, mas assumindo em sua essência o modelo construtivista.

3.1.2. Tipo Construtivista

A governança construtivista, por sua vez, valoriza o processo decisório, estimulando um ambiente mais sustentável e com participação de um maior número de pessoas na construção das diretrizes e normas da governança. Neste modelo encontram-se, em sua maioria, empresas de capital fechado, uma vez que conseguem extrapolar as limitações formalistas, sem que, evidentemente, descumpram com diretrizes basilares estabelecidas pelas normas em vigor elaboradas por agências fiscalizadoras competentes.

¹ ÁLVARES, Elismar e outros. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. ÁLVARES, Elismar; GIACOMETI, Celso; GUSSO, Eduardo, **Governança Corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

3.1.3. Tipo Integral

Interessante, ainda, mencionar o que Passarela define como a perenização adaptativa² e a ideia de uma governança integral nas empresas. Neste tipo, a governança tem papel fundamental na construção de uma organização interna integral, a longo prazo, a partir de desafios e mudanças que se mostrem necessárias com o decurso do tempo. Dessa forma, vai se estabelecendo um modelo padrão que demande menor influência do poder decisório casuístico, situacional. A partir de boas decisões, tornam-se sustentáveis e permitem-se adaptar ao ambiente mutável. Como principal exemplo, destaca-se o período da pandemia do coronavírus, em que muitas empresas necessitaram ajustar seus modelos de atuação para que houvesse a manutenção da realização das atividades de modo sustentável e eficiente (trabalhadores em regime de home office, serviços realizados em domicílio, maior comunicação com empregados e clientes, entre outras).

Logo, identifica-se que o tipo integral compreende a união de ambos os tipos de governança, pautado pela adoção de práticas que cumpram com os requisitos legais e com decisões que visem a regularização da empresa a longo prazo, aplicáveis às situações que a empresa venha a ser submetida ao longo dos anos.

3.2. Os elementos e práticas que norteiam a Governança Corporativa

O exercício da governança corporativa demanda que seus agentes possuam a capacidade de lidar com temas nem sempre objetivos e práticos, mas que adentram em um universo subjetivo e incerto. Para isso, atributos como a capacidade de avaliação, fundamentação e julgamento das situações que permitam a tomada das melhores decisões para aquele determinado momento são imprescindíveis. Na tomada de decisão, devem ser considerados, de forma simultânea o grau de exposição ao risco³, a ser determinado pela organização, e a prudência necessária, evitando-se os extremos tanto de um quanto do outro (IBGC, 2015).

² O termo “perenização adaptativa” elaborado por Wanderlei Passarela e Paulo Monteiro em sua obra “*Ômega*” reforça a ideia de um modelo a ser aplicado de forma contínua e regular, em que a empresa possa se adaptar às situações que surjam no decurso do tempo por meio de práticas pré-estabelecidas e eficientes.

³ O grau de exposição ao risco está relacionado ao perfil de risco da empresa. Devem ser considerados tanto o apetite ao risco quanto a tolerância ao risco. O conjunto de ambos os componentes define o perfil de riscos da organização, definindo o risco que ela aceita incorrer.

Neste cenário, o papel dos agentes de governança também merece menção de destaque. Sua atuação mostra-se extremamente relevante para o fortalecimento e na disseminação do propósito, dos princípios e dos valores da organização. Através de sua liderança e comprometimento, o ambiente corporativo assume caráter mais ético e saudável, em que os demais empregados e indivíduos daquele círculo profissional sentem-se motivados a seguir um padrão na realização de suas atividades. Cada agente deve assumir suas funções observando os direitos e deveres intrínsecos a sua função, pautados pela independência, diligência e proatividade.

Reforçando a importância da governança corporativa, mostra-se fundamental a identificação dos princípios e principais elementos que a definem, para que seja possível, uma vez compreendido o tema, ser aplicada às empresas familiares, foco principal do presente trabalho.

3.2.1. Transparência

O princípio da transparência compreende a necessidade de se disponibilizar para os interessados todas as informações que sejam primordiais para o esclarecimento das atividades realizadas e as decisões tomadas, indo além das obrigatoriedades impostas por disposições de leis ou regulamentos. Assim, as informações não devem se restringir ao desempenho econômico-financeiro das empresas, sendo esta obrigação dos administradores e diretores de apresentarem ao final do período do exercício fiscal as contas da empresa, de forma a incluir também os demais elementos que orientam a gestão e que contribuem para a preservação e o aprimoramento do valor da organização.

3.2.2. Equidade

Consiste na adoção de um tratamento equitativo e imparcial a todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders⁴), considerando seus direitos, obrigações, necessidades, interesses e expectativas.

⁴ Englobam o conceito de stakeholders os públicos principais: clientes, fornecedores, comunidade, ambiente, opinião pública, funcionários e governo (PASSARELLA, 2022).

3.2.3. Prestação de Contas (Accountability)

Os agentes de governança devem reportar suas ações de forma transparente, objetiva, acessível e no tempo adequado, assumindo plena responsabilidade por seus atos e omissões, além de exercerem suas funções com zelo e responsabilidade.

3.2.4. Responsabilidade Corporativa

Os agentes de governança têm o dever de assegurar a sustentabilidade econômico-financeira das organizações, minimizar os impactos negativos e potencializar os efeitos positivos de suas atividades, considerando em seu modelo de negócios os diferentes tipos de capital — financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, entre outros — nos horizontes de curto, médio e longo prazos.

3.3. Estruturas da Governança Corporativa

As estruturas que compõem as empresas e que auxiliam na implementação das práticas da governança corporativa podem variar de empresa para empresa, conforme o tamanho e demanda por maior nível de organização. Portanto, no presente trabalho, serão apresentados de forma sucinta os órgãos presentes nas empresas de grande e médio porte, enquanto será aprofundado o modelo comumente apresentado pelas empresas familiares no próximo capítulo.

Dentre os principais órgãos que estruturam a governança, destacam-se as Assembleias, o Conselho Fiscal, o Conselho de administração, a Diretoria, e os Conselhos Consultivos. Importante a menção aos stakeholders, que não foram propriamente um órgão da empresa, mas que devem ter espaço de importância para os titulares de poder, pois influenciam diretamente na forma como que a empresa se relaciona com o mercado e vice-versa. Juntos, estes órgãos formam a estrutura das empresas e permitem que a engrenagem rode e mantenha sua estrutura em harmonia e em funcionamento.

O Conselho Consultivo, de caráter temporário, é composto por agentes capacitados que estabelecem, a partir de sua expertise na respectiva área de atuação, um vínculo de confiança para com os titulares de poder da empresa. São responsáveis pela definição das políticas a serem inseridas no cotidiano corporativo a fim de mitigar eventuais riscos.

O Conselho de administração, por sua vez, apresenta-se como órgão que aproxima a gestão da empresa com seus sócios (titulares de poder). Sua atuação visa a manutenção

operacional do dia a dia da empresa, ou seja, garante que as práticas e medidas estipuladas por ela através dos demais órgãos – como é o caso do Conselho Consultivo – seja efetivamente posta em prática por todos os indivíduos envolvidos e atuantes no cenário daquela determinada empresa.

A Diretoria, conduzida por um elenco de diretores nomeados para o cargo, tem a competência para implementar, gerir e aprimorar a estrutura do ambiente corporativo, de modo a alinhar diferentes setores dentro da empresa. Trata-se de uma posição extremamente estratégica voltada para a liderança dos demais membros da empresa. Dentre as características preferíveis em um integrante da Diretoria destaca-se uma eficiente capacidade de organização e raciocínio lógico, que permitam aos eleitos atuarem em cenários complexos e desafiadores.

Por último, destaca-se o Conselho Fiscal, o qual terá a responsabilidade, assim como o Conselho de Administração, de fiscalizar o cumprimento das obrigações estabelecidas pelo Contrato/Estatuto Social, além dos atos praticados pelos administradores. Também representa um órgão de caráter temporário, que necessita para ser instaurado deliberação específica sobre o tema em Assembleia.

3.4. Governança no ambiente corporativo

O enfrentamento de um mesmo problema ou desafio por um grupo de indivíduos que possuam bagagem na condução de empresas permite que aquele determinado ponto que está demandando atenção seja enfrentado a partir da troca de experiências, de tal forma a ser atacado pelo entendimento do que, naquele determinado contexto, melhor satisfaz a empresa que estão representando. Serão colocadas na mesa decisões passadas que se mostraram eficazes e bem-sucedidas, e decisões pouco assertivas, para que a melhor decisão possível seja tomada.

Em um segundo momento, estando inseridos naquele debate, os indivíduos – que aqui são mencionados como agentes da governança – estão aptos a participar ativamente da implantação e realização das condições necessárias para que a decisão possa ser efetivada e que o planejamento estabelecido pela empresa possa ser cumprido bem como, a depender da competência dos agentes ali inseridos, até mesmo superado.

Além disso, com a adoção de órgãos de fiscalização e de condução da gestão da empresa, há um equilíbrio de poderes, tornando o processo de tomada de decisão mais democrático. Os agentes trabalham a partir de uma pauta, uma agenda, acompanhando projetos, e esta divisão de tarefas e criação de expectativa sobre seu trabalho traz uma enorme disciplina,

pois permite a eles a distinção entre o que é realmente importante daquilo que apenas se mostra como urgente (PASSARELLA, 2022).

Uma vez abordado o conceito e a origem do mecanismo da governança nas empresas, sua aplicação prática mostra-se um desafio ainda maior de ser conduzido, mas que, proporcionalmente ao esforço a ser dispendido, traz consigo vantagens evidentes nos negócios realizados pelas empresas que decidem por investir neste ramo.

Mais do que isso, a governança vem, anualmente, deixando de ser um diferencial para se tornar o que se denomina como “standard” dos procedimentos internos corporativos das empresas. A evidência do retorno positivo não só para a própria empresa, como para todo o mercado faz com que a governança seja classificada como uma condição básica para a vida útil das empresas.

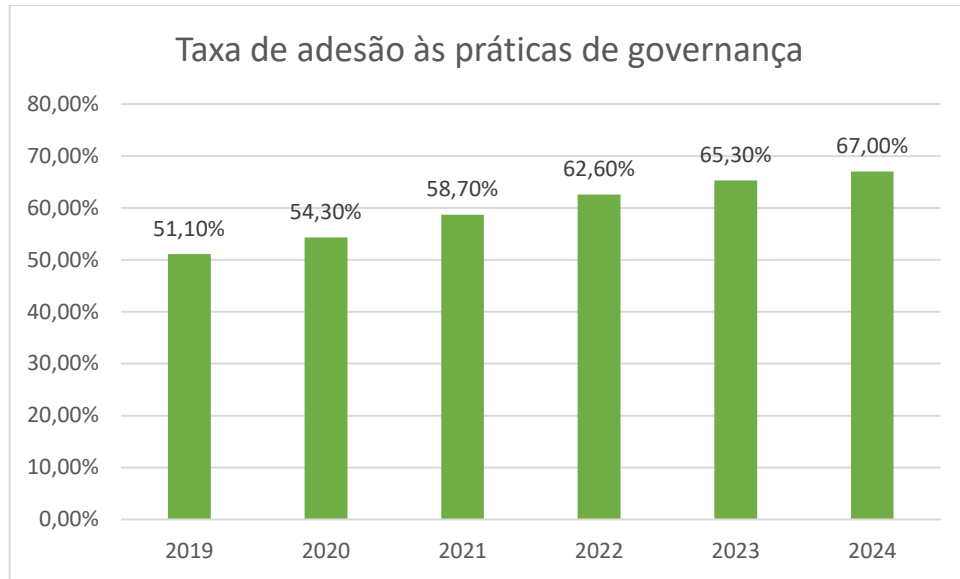
Tal afirmação pode ser corroborada a partir da análise do estudo publicado pelo IBGC, em conjunto com a empresa EY e o escritório de advocacia TozziniFreire Advogados, chamado “Pratique e Explique 2024”.

A pesquisa contou com a análise de 389 empresas sob a forma de companhia aberta da categoria A⁵, que desde 2019 são obrigadas a divulgar o informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias abertas.

Com base nas informações disponibilizadas, a taxa média de aderência das companhias aumentou de 65,3%, registrado em 2023, para 67% no último ano de 2024, seguindo sequência anual de crescimento

⁵ As companhias abertas da categoria A são aquelas que estão autorizadas a negociar quaisquer valores mobiliários, incluindo ações e certificados de depósito de ações

Figura 3.1. Taxa de adesão às práticas recomendadas de governança corporativa



Fonte: Pratique ou Explique 2024 (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa)

A pesquisa realizada permite não apenas que as empresas estudadas sejam transparentes com o mercado a partir da revisão de suas práticas realizadas, mas também fomentam as demais empresas, com base na resposta positiva do mercado, a seguirem as práticas recomendadas pelos Código e demais normas legais, o que justifica sua adoção.

Outro aspecto observado pelo Instituto foi a proporcionalidade de adoção das práticas de governança por cada órgão e indivíduos da empresa:

Figura 3.2. Aderência por órgão ou agente

	2023	2024	(24-23)
Acionistas	63,7%	64,6%	0,9 p.p.
Conselho de administração	61,1%	63,1%	2,0 p.p.
Diretoria	71,5%	73,2%	1,7 p.p.
Órgãos de fiscalização e controle	66,4%	67,5%	1,1 p.p.
Ética e conflitos de interesse	65,2%	67,1%	1,9 p.p.

Fonte: Pratique ou Explique 2024 (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa)

Portanto, o cenário do mercado brasileiro mostra, ano a ano, que a adoção das práticas de governança corporativa vem se tornando mais do que uma ferramenta atrativa para o desenvolvimento de suas atividades, estabelecendo-se como uma obrigação para a manutenção do negócio pautada pela transparência e confiabilidade na gestão corporativa. A estruturação da empresa a partir de órgãos constituídos por diferentes agentes, capacitados para tomarem, em conjunto, as melhores decisões para a empresa, garantem não apenas o avanço comercial, financeiro e social daquele grupo, mas também transmite ao mercado a mensagem de que aquela empresa está em conformidade com os avanços tecnológicos, ambientais e sociais da sociedade atual.

3.5. Barreiras aos impactos positivos da Governança Corporativa

Como qualquer projeto de inovação e de melhoria, a adoção da Governança também pode enfrentar desafios que impeçam que a sua inserção no ambiente corporativo traga os impactos positivos esperados e almejados.

A principal barreira para o sucesso da governança em uma empresa, por mais inesperado que seja, é o próprio titular do poder, seja na figura do dono da empresa ou do CEO, especialmente nas empresas de capital fechado e nas limitadas. Isso se dá especialmente por uma busca excessiva de atuação na governança, de tal forma que não haja uma distribuição adequada de competências entre mais de um agente, ao passo que une a si (seja por achar que não há necessidade de investir em agentes competentes ou por conseguir dar conta sozinho) mais atribuições do que é capaz de gerir e do que seria saudável para a sua empresa.

Para evitar que tais barreiras ocorram, a única saída é a ampliação do conhecimento dos titulares quanto aos benefícios da adoção de uma estrutura adequada de governança corporativa eficiente e bem-organizada, com a distribuição de poder a outros agentes capacitados, distribuídos entre os órgãos deliberativos e fiscalizadores das empresas.

O crescimento dos negócios, bem como a ampliação da complexidade empresarial exigem que, no mundo contemporâneo, os papéis de cada protagonista do ambiente corporativo, as regras e os processos a serem implementados estejam bem definidos, independente do tamanho da sua empresa, de pequeno, médio ou grande porte, aberta ou fechada, familiar ou não. Práticas saudáveis e positivas ao funcionamento da empresa aplicam-se a qualquer organização, através dos pilares e diretrizes básicas mencionadas, como a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa (IBGC, 2015).

Encerra-se o presente capítulo sobre governança com a menção a tal empecilho justamente para relacioná-lo ao principal tema objeto do presente trabalho, qual seja a governança nas empresas familiares. A distribuição de competências e, conseqüentemente, do poder para a tomada de decisões mostra-se um dos principais problemas que assombram o desenvolvimento de empresas que possuem um núcleo decisório familiar, muitas vezes pouco eficiente e sem a devida consciência de que a falta de medidas e diretrizes sólidas bem estabelecidas podem causar o fim do negócio criado pela família.

4. EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares, conforme mencionado no capítulo 2, possuem grande destaque no cenário empresarial brasileiro e apresentam os mesmos desafios que qualquer negócio em desenvolvimento. Entretanto, no caso das empresas sob o controle familiar, surgem desafios distintos que não estão presentes no ambiente corporativo comum sendo, portanto, particulares à família empresária⁶, às relações interpessoais e sua interação com o negócio em si, condição que demanda normas e ferramentas para além da governança corporativa.

Faz-se mister a compreensão de que não se trata propriamente da não aplicação da governança corporativa em empresas familiares, mas da aplicação complementar do que compreendemos como governança familiar. Em separado, os modelos mostram-se ineficientes, dependendo de uma aplicação conjunta, a fim de se alcançar a sustentabilidade e eficiência do negócio. (IBGC, 2015).

Para que o tema da governança familiar possa ser destrinchado e aprofundado, é primordial que estabeleçamos uma definição para aquilo que chamamos de empresas familiares.

Chua, Chrisman e Sharma, em sua obra “Defining the Family business by behavior” (1999), definem a empresa familiar como aquela que realiza suas atividades sob a visão da família como controladora visando manter a empresa através das futuras gerações. Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) reforçam que, para além da visão de longevidade do negócio sob o controle familiar, devem ser levados em consideração fatores históricos, sociais, culturais e identitários que diferenciam os sujeitos ampliam a gestão.

Corroborando com tal visão socioemocional das empresas familiares, Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012) propõem a análise sobre o espectro de 5 dimensões da riqueza socioemocional destas empresas, quais sejam o (i) controle e a influência da família; (ii) a identificação de membros da família com a empresa; (iii) os laços sociais obrigatórios; (iv) o apego emocional dos membros da família; (v) a renovação de laços familiares através da sucessão.

Estas dimensões representam, assim, o aspecto exterior à visão meramente financeira do negócio que se encontra em desenvolvimento, são as “necessidades afetivas” que estão

⁶ O termo compreende todos os membros familiares que se encontrem no presente como ou possam tornar-se sócios ou agregados do negócio.

diretamente ligadas aos laços de parentesco, afetando, conseqüentemente, o desempenho da empresa.

Como vantagem competitiva, empresas familiares necessitam obter do mercado alto nível de confiabilidade. Segundo resultados da Pesquisa de Empresas Familiares de 2023, da PwC, observa-se forte correlação entre confiança e lucratividade das empresas familiares. Serão aprofundados quando oportuno os principais pontos da governança familiar nas empresas familiares.

4.1. Governança Familiar

Inicialmente, cumpre definir o que é governança familiar. Enquanto a governança corporativa atua no âmbito dos negócios, qual seja, a imagem da empresa e a relação com o mercado e stakeholders, a governança familiar relaciona-se diretamente ao âmbito familiar, tendo como foco a relação da família com seus membros, com a propriedade e com a própria empresa.

Trata-se, portanto, do sistema pelo qual a família e seus membros desenvolvem suas relações e atividades empresárias, tendo como base sua identidade particular, pautada pelos valores familiares, pelo seu propósito e princípios. Por meio de estruturas e processos formais, tem a função de, em complementariedade com a governança corporativa, propiciar aos agentes de controle da empresa a tomada de decisão mais segura e eficiente, mitigando os conflitos de interesses, bem como superando os desafios enfrentados para que, assim, alcancem a longevidade dos negócios.

O aspecto temporal também se mostra um fator importante para a identificação da empresa familiar, comumente separada em dois subgrupos. O primeiro grupo compreende a família como um todo, enquanto o segundo grupo limita-se aos familiares-sócios. Por se tratar de um negócio muitas vezes criado em um cenário em que todos os membros daquela família estão inseridos, as primeiras gerações familiares costumam estar totalmente inseridas no ambiente empresarial, gerando uma sobreposição dos dois grupos (naturalmente todos os indivíduos acabam por atuar no negócio criado). Com o passar das gerações, é natural que determinados membros da família sigam por um caminho distante da empresa, sem participação direta no desenvolvimento dos negócios (IBGC, 2015).

Por esse motivo, surge a necessidade da criação de fóruns voltados para a deliberação de questões particulares ao âmbito familiar como um todo, ou apenas daquele grupo de sócios

envolvidos na empresa. Deste cenário distinto decorrem objetivos de governança particulares a cada grupo.

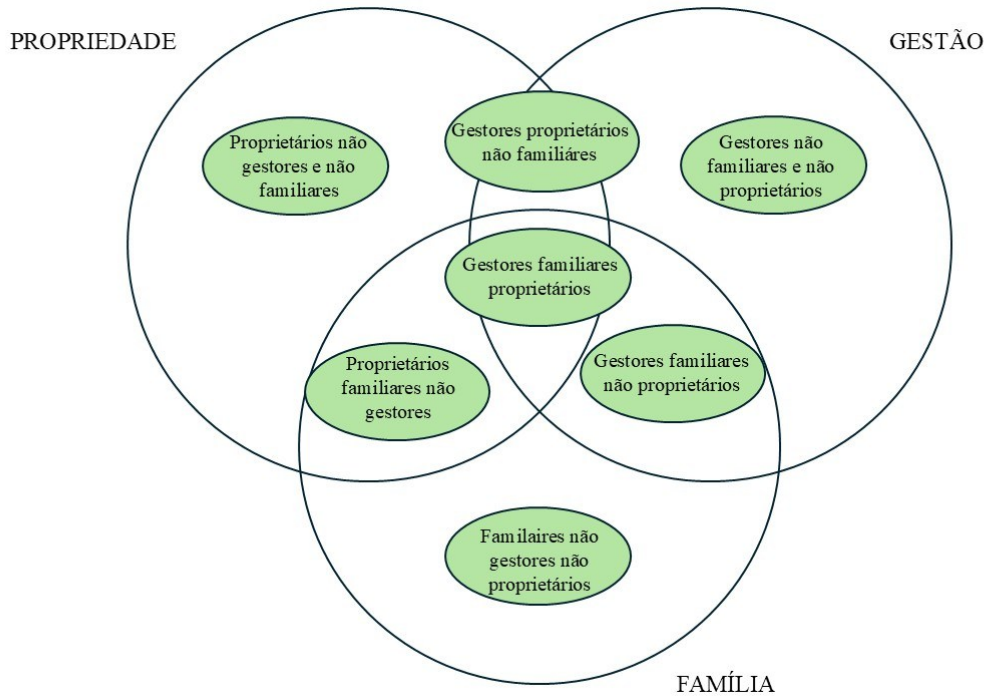
A governança voltada para o primeiro grupo, em que toda a família (ou núcleo familiar) encontra-se inserida no negócio, possui como meta principal a manutenção da união familiar em relação aos objetivos estabelecidos e a preparação para que seus integrantes possam contribuir de maneira efetiva para perpetuação do negócio. Por outro lado, a governança voltada para o grupo de familiares-sócios limita-se a temas e abordagens estritamente societárias, como a indicação do conselho de administração, a direção geral dos negócios, distribuição dos dividendos e a realização de operações envolvendo a empresa (IBGC, 2015).

4.2. A Dinâmica das Empresas Familiares

Para além do conceito, é imprescindível compreender a dinâmica das empresas familiares e a intersecção entre as diversas áreas de atenção no modelo familiar. Neste sentido, os professores John Davis e Renato Tagiuri, no programa de Harvard Business School na década de 1970, inovaram ao apresentar o que ficou conhecido como o modelo dos Três Círculos em que a empresa familiar é vista sob os parâmetros da Família, da Propriedade e da Gestão. Embora existam hoje outros modelos que buscam aprofundar o tema da governança em empresas familiares, o presente trabalho terá como parâmetro a teoria dos Três Círculos, comprometendo-se a destrinchar com maior clareza de detalhes o modelo de Davis e Tagiuri,

4.2.1. O modelo dos Três Círculos e sua complementação

Figura 4.1. Modelo dos três Círculos de Davis e Tagiuri



Fonte: Governança Corporativa da família empresária (IBGC, 2016)

A partir do modelo, qualquer indivíduo, seja membro da família ou mero agente inserido no ambiente corporativo, como por exemplo um administrador ou um conselheiro, pode ser relacionado a um setor pertencente à empresa. A divisão desta forma permite a melhor compreensão dos desafios, prioridades e limites eventualmente existentes para aquela determinada empresa familiar.

Pela natureza extremamente diferente entre uma empresa e uma família, a divisão destes dois setores no momento de definição das medidas a serem introduzidas para cada um é essencial para que, juntas, possam fazer com que a engrenagem empresarial possa funcionar. Nesse sentido, para o setor da propriedade, constitui-se um acordo de sócios para dispor das obrigações e direitos sobre o patrimônio constituído entre os titulares da empresa. Para a família, estabelece-se um protocolo conforme as particularidades daquele núcleo familiar, pautado pelo sistema de governança familiar previamente abordado. E, por fim, a gestão compreenderá a união de um modelo de planejamento estratégico bem estabelecido em conjunto com normas de governança corporativa preestabelecidas.

Todavia, por mais que demandem atuações individualizadas devido às suas características particulares de cada setor, configurando um sistema mais complexo do que no caso de empresas que não possuam como titulares do poder decisório uma família ou núcleo familiar, todos precisam caminhar em uma mesma direção, afinal, toda empresa busca o sucesso. Não seria diferente no modelo familiar.

Dessa forma, é fundamental que cada círculo seja compreendido por todos os indivíduos envolvidos no ambiente corporativo e familiar de modo a permitir a construção de um modelo adaptado ao caso particular de cada empresa.

Reforça-se que uma mesma pessoa da família ou externa a ela pode ser incluída em mais de um círculo de forma concomitante, o que indicaria a concentração do poder de influência e de decisão de diferentes setores decisórios da companhia em um mesmo indivíduo. Embora comum, a definição adequada das funções e atribuições de cada cargo devem ser respeitadas e definidas de maneira transparente para os demais agentes e indivíduos inseridos no ambiente corporativo (IBGC, 2015). Assim, as decisões devem ser tomadas em conformidade com a autoridade do respectivo cargo que está sendo exercido, sem o atropelamento de competências, o que geraria insegurança tanto jurídica quanto comercial e a quebra de confiança do mercado.

Ainda que se diferenciem pela forma como abordam o tema, todos os modelos caminham em um mesmo sentido, qual seja o de evidenciar que as empresas controladas pelo poder decisório familiar enfrentam desafios próprios, que as distinguem dos modelos tradicionais de empresa, necessitando, conseqüentemente, soluções específicas. A aplicação conjunta entre a governança corporativa e a governança familiar mostra-se o caminho mais adequado e eficiente para que as empresas alcancem o sucesso de gestão e de negócio.

4.3. Principais características da Empresa Familiar

As empresas familiares desempenham um papel fundamental na economia global, sendo responsáveis por uma parcela significativa da geração de empregos, da inovação e da manutenção de negócios de longo prazo. Mais do que estruturas organizacionais movidas por objetivos puramente financeiros, essas empresas carregam consigo uma forte identidade construída a partir da convivência entre dinâmicas familiares e decisões empresariais. Essa peculiaridade confere a elas características únicas, que influenciam diretamente sua forma de gestão, cultura organizacional e relação com a sociedade.

Entre os traços mais marcantes das empresas familiares, destacam-se a força dos propósitos e valores compartilhados entre gerações, a relevância da história da família

fundadora, a adoção de uma visão estratégica de longo prazo e o comprometimento com práticas sociais e sustentáveis. Esses elementos moldam o comportamento das lideranças e contribuem para a perenidade do negócio, mesmo diante de desafios como sucessão, profissionalização e adaptação a mudanças de mercado. A seguir, serão exploradas tais características principais, com o objetivo de compreender como elas se entrelaçam e sustentam o diferencial competitivo e a resiliência dessas organizações.

4.3.1. Propósitos e Valores

A base que sustenta uma família empresária apoia-se em dois elementos centrais. O primeiro diz respeito aos propósitos que orientam a família em sua conexão com o negócio, definindo seu papel tanto como núcleo familiar quanto como entidade empresarial. Já o segundo elemento refere-se aos valores cultivados pela família — princípios e convicções que direcionam comportamentos individuais e moldam as interações no coletivo.

A harmonia entre esses propósitos e a prática constante desses valores constitui o ativo mais valioso de uma empresa familiar. Eles servem como inspiração para o futuro e, ao mesmo tempo, como guia para a construção de uma governança sólida, oferecendo critérios para lidar com questões como sucessão, definição de papéis, solução de conflitos e princípios educacionais. Propósitos bem definidos, valores enraizados, dedicação ao trabalho e um compromisso com a formação das novas gerações formam um legado intangível, mas poderoso, um patrimônio simbólico que conecta o orgulho do passado à confiança no futuro (IBGC, 2015).

4.3.2. História Familiar

A história familiar permite a aproximação dos indivíduos com os parâmetros e práticas adotadas por gerações que formam o legado familiar e estimulam o sentimento de pertencimento, bem como reforça os laços entre os membros. São tais fatores que configuram a identidade familiar, e devem ser referência no aprendizado das novas gerações, sendo divulgadas de forma contínua e sistemática (IBGC, 2015).

A divulgação da história familiar deve ser ajustada para cada faixa etária dos membros, devendo aproveitar plataformas virtuais, livros, exposição da árvore genealógicas, redes sociais e o que hoje vemos em ascensão, como as mídias digitais, que apresentam um alcance inimaginável.

4.3.3. Visão a Longo Prazo

Outra característica importante para as empresas familiares é o compromisso com a longevidade da empresa e da história familiar. Assim como identificado no item anterior, o sentimento de confiança, o respeito entre os membros e agentes inseridos no negócio, como o compromisso e o envolvimento em programas de inovação e desenvolvimento das atividades exercidas geram apego ao negócio e à empresa, aumentando o nível de atenção ao seu funcionamento e à sustentabilidade das medidas em prática.

Em um negócio que seja possível projeção a longo prazo, torna-se possível o investimento no chamado “capital paciente”⁷, que não se limita às previsões a curto prazo, mas sim por um longo período. Como vantagem, eventuais turbulências que surjam no decorrer dos anos de existência da empresa podem ser enfrentadas com uma capacidade de resolução mais tranquila e organizada.

Além da longevidade da empresa familiar, também é almejado a longevidade da família. Entretanto, o caminho que os negócios podem seguir nem sempre são invariáveis, sendo impossível prever com exatidão o futuro dos negócios. O que pode e deve ser feito, portanto, é promover estratégias e modelos de estrutura que permitam a maior eficiência na tomada de decisão, de forma transparente, eficiente e bem-organizada, com competências bem definidas e distribuídas de forma adequada entre os agentes titulares do poder deliberativo e organizacional (IBGC, 2015).

Diante desta evolução dinâmica dos negócios, pode-se observar a entrada de novos sócios ou a divisão do negócio através de operações societárias (como a cisão ou a venda parcial da empresa), por um interesse estratégico que se mostre conveniente. Neste cenário, o poder familiar necessita estar devidamente estruturado para que a chegada de novos sócios não prejudique a organização preexistente e que possa, assim, alcançar o crescimento do negócio no mercado em que esteja inserido.

Outro cenário possível, e que inevitavelmente estará presente em todas as empresas familiares é o momento da sucessão, seja da titularidade dos detentores de participação no

⁷ Entende-se como capital paciente os investimentos realizados com a perspectiva de longo prazo, podendo se estender por vários anos e tem como objetivo o crescimento sustentado e a criação de valor para o negócio e empresa. É de grande valia para empreendimentos em ascensão de caráter inovador, projetos de sustentabilidade e empreendedorismo social.

negócio, seja em relação à gestão da empresa, mostrando-se um grande desafio, que será destrinchado no capítulo seguinte.

4.3.4. Comprometimento Social e Sustentabilidade

Empresas com controle familiar tradicionalmente mantêm uma relação próxima com as comunidades em que estão inseridas, demonstrando um envolvimento significativo com iniciativas sociais. Essa característica está ligada ao desejo de preservar o legado familiar e à consciência do impacto que suas atividades geram no entorno. O vínculo com a comunidade e o senso de responsabilidade compartilhada fomentam uma convivência benéfica e duradoura, sustentada por valores que ultrapassam os limites da organização e se estendem às partes interessadas externas.

O compromisso social, nessas empresas, costuma ser um princípio cultivado e valorizado. Além de contribuir para uma sociedade mais justa e inclusiva, esse engajamento favorece o desenvolvimento econômico tanto da comunidade quanto da própria empresa. Iniciativas como programas educacionais, por exemplo, elevam a qualificação da mão de obra local e reduzem custos com a rotatividade de trabalhadores, promovendo ganhos mútuos e sustentando a responsabilidade social da organização. No entanto, é fundamental que tais ações estejam integradas aos valores, à missão e à estratégia da empresa, pois a desconexão entre esses elementos pode comprometer sua continuidade e resiliência no longo prazo (IBGC, 2015).

Questões ambientais também exercem um papel relevante na construção de estratégias de longo prazo, pois garantem a conservação dos recursos naturais para as gerações presentes e futuras. Ao adotar uma visão integrada que engloba as dimensões econômica, social e ambiental, as empresas passam a operar em sintonia com o princípio da responsabilidade corporativa.

Essa postura amplia a capacidade de identificar riscos e oportunidades, fortalece a geração e preservação de valor e aumenta as chances de perpetuação do negócio. Além disso, contribui de forma concreta para o desenvolvimento sustentável. Nesse cenário, é igualmente aconselhável implementar um programa abrangente de compliance, com mecanismos de monitoramento contínuo e fornecimento de dados confiáveis em tempo real, capazes de embasar decisões com mais precisão e responsabilidade.

5. PRINCIPAIS DESAFIOS DA GOVERNANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES

Os desafios enfrentados por empresas de qualquer tipo se mostram muito semelhantes para todos os casos, qual seja o estabelecimento e adoção de estratégias de governança e condução dos negócios, planejamento e gestão, além dos temas de governança corporativa. O que marca a diferença, pois, entre empresas familiares e não familiares é a possibilidade de mudança dos cargos de gestão. Se necessária, a mudança em empresas familiares muitas vezes apresenta uma maior complexidade quando ocupados por membros da família ou ainda agentes muito próximos e inseridos no ambiente familiar há um longo período de tempo. Por esse motivo, a análise dos desafios enfrentados pelas empresas familiares deve ser realizada com base nas diferentes dimensões abordadas por Tagiuri e Davis, em seu modelo dos três círculos (família, empresa e gestão), a fim de sempre estar em sintonia no topo da estrutura das empresas, através do alinhamento e preparação conjunta de liderança.

Serão enfrentados a seguir os principais desafios presentes no cotidiano da família, como o reforço de sua identidade em relação à própria empresa e a manutenção da consciência de sua importância para o negócio ao mesmo que reforça a importância do negócio para a própria família, pois é justamente esta interdependência que caracteriza a família empresária e o negócio a ser desenvolvido e perpetuado pelas demais gerações.

5.1. Unidade Familiar

A construção de uma unidade familiar sólida e saudável passa diretamente por uma identidade familiar baseada na união dos membros e a relação da família com o negócio. Conceitos como visão, valores, propósitos e padrões comportamentais, emocionais e de comunicação entre os membros devem ser aplicados diariamente, reforçando-os e transmitindo-os entre todos, inclusive entre os membros mais novos, que ainda estão formando seu entendimento quanto à importância da participação coletiva de todos os integrantes da família no negócio. O engajamento de todos e a conscientização do papel de cada um fortalecem a identidade familiar (IBGC, 2015).

Nesse sentido, a construção da identidade familiar facilita a união em torno de objetivos traçados e almejados para a manutenção da empresa. A atuação do grupo familiar aproximado e em sintonia torna o grupo mais forte e eficiente, em que a tomada de decisão enfrenta uma menor divergência entre os agentes e contribui para o sucesso dos negócios.

Como já mencionado anteriormente, a divergência de opiniões em um mesmo núcleo decisório não corresponde, necessariamente a algo ruim, em que há uma ruptura da sintonia entre os membros. Assim como nas empresas não familiares, a apresentação de diferentes pontos de vista perante o enfrentamento dos desafios no ambiente familiar mostra-se algo positivo que ajuda a enriquecer o processo de tomada de decisão. Porém, por questões familiares, assuntos de maior complexidade acabam por ser postergados, muitas vezes para que a harmonia entre os indivíduos não seja prejudicada. O ataque tardio à temas relevantes para o negócio podem gerar um transtorno ainda maior, tornando o ambiente corporativo familiar vulnerável e pouco efetivo. Nestes casos, o auxílio de um agente de fora da família pode ser benéfico para a abordagem de temas mais sensíveis ou de maior complexidade (IBGC, 2015).

Para a prevenção de tais conflitos, é imprescindível a adoção de protocolos e acordos formais de regulamentação das relações familiares. Entretanto, ainda que não seja possível sua prevenção indica-se a busca por meios confiáveis de solução do conflito, como a negociação entre as partes envolvidas, mediação e até mesmo a arbitragem, afastando a influência emocional e sem o acionamento da justiça, o que torna, em tese, o processo mais célere de ser resolvido. A velocidade com que os desafios e conflitos conseguem ser solucionados também influenciará na empresa, inevitavelmente. A confiança do mercado baseia sua avaliação na transparência da empresa e do negócio desenvolvido, mas também na sustentabilidade e harmonia das relações existentes.

Como exposto até aqui, em empresas familiares tal cautela com as interações e com a distribuição do poder entre seus membros ganha ainda mais importância e notoriedade. Um conflito que se perpetue ao longo de anos representará, além do desgaste interno, risco para a avaliação de mercado para aquela determinada empresa.

5.2. Envolvimento de agentes externos

A admissão de agentes de fora da família deve visar o aprimoramento das estruturas da empresa, bem como uma capacidade decisória mais eficiente e proveitosa para o desenvolvimento não só do negócio em termos de resultado, mas do ambiente corporativo como um todo, trazendo diversificação e inovação para diferentes setores da empresa. O aspecto familiar não deve significar uma limitação ou maior rigidez para que indivíduos externos possam agregar positivamente às relações preestabelecidas.

Entretanto, ao mesmo tempo, estes mesmos agentes externos muitas vezes podem enxergar naquele determinado ambiente corporativo pautado pela influência familiar um espaço

sem grande perspectiva de crescimento profissional e técnico, de modo a tornar ainda mais complexa a tarefa de motivação e estimulação do sentimento de pertencimento ao projeto construído (IBGC, 2015).

Para evitar que esta impressão seja causada, novamente destaca-se a importância de um sistema de governança eficiente que permita ao agente ter clareza quanto aos parâmetros, regras, competências, expectativas, limites e oportunidades relacionadas ao cargo que esteja ingressando. Dessa forma, uma vez consciente da sua área de atuação, a quebra de expectativa é evitada e o ambiente corporativo permanece incorporado por indivíduos em sintonia com as expectativas e objetivos da empresa a curto, médio e longo prazo. Normas claras, diálogo aberto, transparência e valorização através da meritocracia são práticas essenciais da boa governança, tanto no âmbito familiar quanto empresarial. Esses princípios fortalecem não só os vínculos entre os próprios membros da família, como também a interação deles com os demais membros que não pertencem ao núcleo familiar.

A manutenção de um ambiente transparente, respeitoso e previsível, não só permite que os profissionais se sintam motivados a permanecerem naquele ambiente, como também acaba por atrair novos membros em busca de uma oportunidade de crescimento e com potencial de agregar tecnicamente ao negócio em desenvolvimento.

Uma forma de corroborar para este mecanismo é a busca de perfis que se assemelham com os valores e princípios da empresa, o que, embora não seja uma regra de sucesso, aumentaria as chances de “match” do agente escolhido e o cargo a ele delegado.

5.3. Construção do futuro

O futuro das empresas familiares está diretamente ligado à sua habilidade de se reinventar continuamente e preservar o espírito empreendedor construído até ali. Embora a renovação seja indispensável para a sobrevivência de qualquer organização, ela frequentemente representa um grande desafio para os negócios familiares, especialmente quando alcançam gerações já distantes da geração criadora da empresa. A pressão para preservar os resultados já alcançados, aliada à necessidade de construir consensos nas decisões e à crescente dependência dos dividendos por parte de um número maior de familiares, pode levar à escolha de caminhos mais conservadores, replicando modelos já estabelecidos em vez de apostar na inovação. Contudo, o verdadeiro risco reside na complacência e na perda da capacidade de competir em um cenário marcado por mudanças rápidas e constantes.

Diante de novas tecnologias e da entrada de competidores mais ágeis, as gerações mais jovens que assumem o comando da empresa são chamadas a repensar seu modelo de negócio. Avaliar se a atual estratégia é sustentável no longo prazo ou se chegou o momento de promover mudanças incrementais ou até transformações profundas é um passo essencial. Essas decisões exigem não apenas inovação, mas também uma estrutura organizacional e familiar preparada para lidar com o novo. Para integrar a renovação à cultura da empresa e garantir sua longevidade, é fundamental estabelecer práticas contínuas de planejamento estratégico, análises comparativas com o mercado e discussões periódicas sobre o posicionamento e competitividade da organização (IBGC, 2015).

Nesse processo, fomentar a educação, o desenvolvimento de talentos e o debate de novas ideias são atitudes que consolidam uma cultura de renovação. Formar sucessores conscientes de seus papéis e deveres é parte do legado que cada geração deve deixar. A governança familiar precisa atuar como facilitadora desse processo, promovendo a realização individual dos membros da família e despertando, desde cedo, o interesse das novas gerações pelo negócio. A participação ativa em reuniões, estágios e programas de desenvolvimento, dentro ou fora da empresa, pode ser decisiva. Além disso, a preparação de todos os herdeiros — inclusive os que seguirão trajetórias externas, e o envolvimento dos cônjuges na formação de sócios responsáveis devem estar previstos nos protocolos familiares, contribuindo para a construção sólida e duradoura do futuro da empresa (IBGC, 2015).

5.4. Planejamento Sucessório

O processo de sucessão nas empresas familiares abrange todos os círculos do modelo familiar. Portanto, o planejamento sucessório deve gerir e garantir que, além do aspecto familiar, a propriedade e a gestão também estejam muito bem alinhadas. Sob o aspecto familiar, o qual será aprofundado no presente capítulo, a governança atua como verdadeira régua balizadora dos valores e visão a longo prazo incentivado dentro da empresa. Da mesma forma, o tipo de cultura, a maturidade do negócio e o estágio em que a empresa se encontra são igualmente importantes para a perpetuação do negócio, de modo a se manter sustentável e com potencial de crescimento (IBGC, 2015).

Tão complexo quanto importante, a sucessão é um processo inevitável e determinante para a continuidade do poder familiar no controle do negócio e dos indivíduos que serão inseridos no novo contexto. Há, neste momento, um grande desafio para os familiares envolvidos com a empresa, uma vez que precisam em conjunto lidar com aspectos burocráticos

e financeiros, além dos fatores emocionais e culturais da família. Destaca-se o aspecto socioemocional presente no ambiente corporativo, em que os cargos e posições existentes possam ser alterados e o nível de influência dos integrantes revistos. Esta dança das cadeiras expõe conflitos e fraquezas que muitas vezes não eram enfrentados e que podem culminar na perda de controle do negócio familiar em sua forma eficiente e harmoniosa.

É comum haver a sensação por parte dos sucedidos de que houve a perda da capacidade de contribuir e influenciar o negócio, e que não resta a eles mais formas de participar do grupo familiar e da sociedade. Ao mesmo tempo, os sucessores serão submetidos ao desafio de manter em funcionamento a empresa construída por aqueles que estão saindo do primeiro plano.

A verdade é que não há uma forma fácil de gerir este ambiente de insegurança, senão pela gestão humanizada e profissional da mudança de agentes tomadores de decisão e da estrutura da família empresária. Será necessária a inclusão de todos através de uma gestão psicológica e emocional, tornando possível a realização de acordos que facilitem a passagem de bastão sem que eventuais conflitos respinguem na imagem e principalmente no funcionamento da empresa e seu negócio. Será fundamental que todos tenham consciência de que para o bem dos negócios, todos os indivíduos envolvidos precisarão renunciar a algo em prol dos recursos familiares investidos ali.

Nesse sentido, assim como em qualquer mudança, a transição do controle do poder de tomada de decisão pode configurar novas oportunidades de crescimento, ao mesmo tempo que gerará desconforto para indivíduos que acabam tendo sua influência diluída. Para que tais situações possam ser gerenciadas da melhor forma possível, a governança familiar e corporativa tem papel fundamental na estruturação da empresa familiar para que os efeitos colaterais sejam antecipados e mitigados. Um processo sucessório bem planejado e executado corretamente contribuirá para a longevidade do negócio, a manutenção do crescimento de forma sustentável e a continuidade dos indivíduos familiares no núcleo de poder, continuando o legado da família.

A sucessão deve ser contínua. Uma análise dos perfis de cada indivíduo inserido no ambiente corporativo familiar permite à empresa compreender como cada agente poderá contribuir para o desenvolvimento do negócio, aprimorando-os conforme as demandas potencialmente surjam e reduzindo a possibilidade de que não haja “match” entre a função e sua respectiva influência sobre o todo com aquele que está sendo preparado para assumi-la. O tema, portanto, não deve ser visto como algo ruim ou pejorativo, uma vez que o principal objetivo é aquele estabelecido pela empresa familiar e desenvolvido por práticas de governança adequadas para lidar com os anseios e objetivos individuais de cada membro inserido no contexto empresarial. Dessa forma, o incentivo ao preparo da sucessão de forma proativa

permite aos familiares crescerem juntos e entenderem o que os motiva a investir seu tempo no desenvolvimento do negócio. Há o crescimento conjunto entre empresa e família, que dividem o mesmo ambiente, o que facilita e qualifica a passagem do negócio a gerações futuras.

Conclui-se o presente tópico reforçando a importância das estruturas estabelecidas pela governança corporativa no ambiente familiar. Através dela, os acordos a serem firmados se encontram mais bem definidos, pois seguem normas e diretrizes pensados de forma preventiva, consequência da aplicação de parâmetros estabelecidos a longo prazo que garantem a força da base familiar e a condução adequada da influência dos aspectos socioemocionais.

É importante para a boa transição entre os sucedidos e os sucessores a inclusão de todos os parentes no processo, inclusive os familiares que não estão diretamente trabalhando na empresa, mas que podem de alguma forma impactar o desenvolvimento (IBGC, 2015). Quanto mais as decisões e ações tomadas estiverem próximas de um consenso entre todo o núcleo familiar, melhor será o processo familiar. Uma vez que estejam todos a par de seus direitos, deveres, bens e estratégias do negócio, mais tranquila será esta transição. Novamente, destaca-se a importância da comunicação entre os membros promovida pela gestão pautada pela governança familiar eficiente.

Outra possibilidade é a identificação de que nenhum dos membros familiares estão aptos a serem recrutados para o cargo vacante ou que seja de interesse da própria empresa a substituição por um profissional não familiar. Uma abordagem eficaz é estabelecer, antes da seleção, os parâmetros, metas e limites de decisão do profissional, além de formalizar suas responsabilidades em um documento. É importante considerar que, além das competências técnicas, aspectos como valores pessoais, temperamento e visão de mundo influenciam na integração do gestor não familiar à família empresária.

O gestor não familiar pode ser selecionado internamente ou no mercado, conforme os objetivos da família empresária. Independentemente da origem, é essencial que ele possua atributos como capacidade de conciliação, autoconfiança, maturidade, clareza de papel, valores alinhados à família, equilíbrio e liderança. Para garantir uma relação harmoniosa, é fundamental estabelecer e revisar, com transparência, os limites de atuação, assegurando que tanto a família quanto o gestor respeitem as fronteiras definidas.

6. ESTRUTURAS DA EMPRESA FAMILIAR

O processo de adesão das empresas às práticas de governança familiar pode variar de caso a caso, conforme o nível de organização e maturidade já existente, a necessidade de mudança das estruturas e as demandas de cada empresa. De qualquer forma, a implantação da governança deve representar um processo contínuo e duradouro que vise facilitar a condução do ambiente corporativo familiar e indique as melhores práticas para o desenvolvimento do negócio. Nota-se que a própria governança se encontra em constante evolução pois as demandas de uma empresa podem variar com o passar do tempo e conseqüentemente as formas de se lidar com cada desafios podem variar. Todavia, as práticas inseridas pela governança não devem ser compreendidas como limitações aos membros familiares.

As governanças corporativa e familiar devem, portanto, ser formalizadas por meio de regras e estruturas. Porém, para além de sua formalização, precisam ser efetivamente praticadas, com mecanismos que garantam sua aplicação real e contínua, promovendo avanços e melhorias, e envolvendo todos os agentes e membros familiares inseridos no mesmo ambiente corporativo.

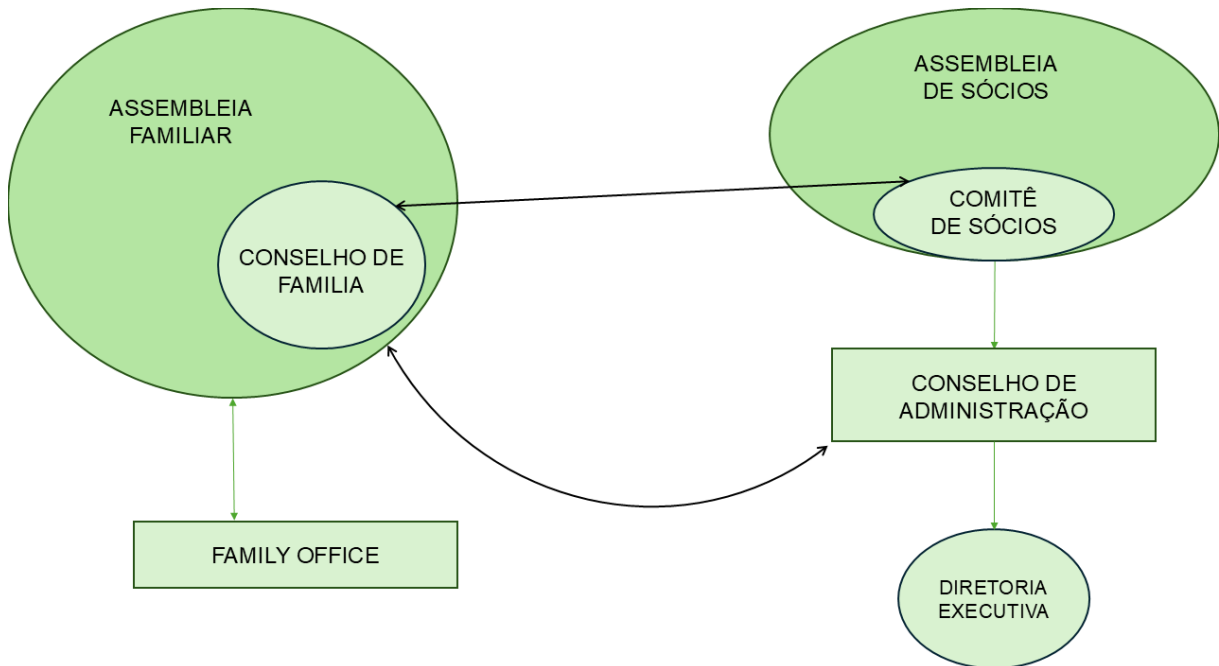
É através das estruturas e dimensões da governança familiar que se identifica como tais agentes e membros estão organizados para tratar dos diferentes temas divididos nos três círculos (família, propriedade e gestão). Destaca-se a constituição do conselho familiar de caráter meramente informativo, estando disponível para consulta conforme necessário. No âmbito empresarial e da propriedade, deve ser observada a constituição de suas estruturas próprias, como o conselho de administração e a assembleia de sócios.

O conselho de administração compreende órgão extremamente importante que desempenha funções essenciais na organização e gestão da empresa a longo prazo, tomando as principais decisões relacionados ao direcionamento estratégico da empresa. Além disso, atua na contratação e demissão dos diretores. É por este órgão, portanto, que a empresa sustenta o núcleo decisório e de governança do círculo da gestão. O conselho de família, por sua vez, concentra sua influência sobre as políticas familiares, estando diretamente relacionadas aos valores e a cultura familiar. Por meio deste órgão, o núcleo familiar mantém as relações entre os membros familiares com o objetivo de manutenção do aspecto socioemocional e familiar na condução dos negócios. Por fim, a assembleia de sócios terá como papel a nomeação e formação do conselho de administração. Nos casos em que as empresas não possuam o conselho de administração, serão nomeados os gestores da empresa, conforme a estrutura existente demandar (IBGC, 2015).

A coordenação dos três órgãos é essencial para o desenvolvimento da gestão da empresa, promovendo-se a atuação complementar entre elas através de decisões analisadas em conjunto, por meio de sugestões ao outro órgão, dentre outras formas.

Ainda que não haja apenas um modelo, costumeiramente são encontradas as seguintes estruturas no modelo de empresa familiar:

Figura 6.1. Estruturas da Governança Familiar



Fonte: Cambridge Family Enterprise Group, 2015.

6.1. Reunião ou Assembleia Familiar

Este órgão não possui influência direta no ambiente corporativo e empresarial, tendo caráter consultivo e informativo. Configura um espaço direcionado a todos os familiares para que possam interagir a partir da promoção de encontros e intercâmbio de ideias que permitam um alinhamento de ideias e a verificação de informações relativas à própria atividade exercida. Costuma ser realizada uma ou duas vezes ao ano e deve observar normas previamente estabelecidas que definam a faixa etária dos familiares e a viabilidade de participação de cônjuges.

É comum a abordagem de temas como a avaliação dos resultados da empresa naquele determinado ano fiscal, as estruturas de governança existentes, ajustes nas visões e políticas familiares e outros temas associados ao planejamento familiar. Além disso, é responsável pela

eleição dos membros do conselho de família, mencionado anteriormente e que será detalhado a seguir.

6.2. Conselho de Família

O conselho de família, tendo seus membros eleitos pela reunião familiar, tem como principal função atuar como fiscalizador das atividades realizadas pelos membros familiares, pautado pelos princípios, visão, missão, objetivos e valores compartilhados pela família. É de grande importância sua gestão frente a relação da família com a empresa.

Dentre as atividades a serem promovidas pelo conselho, destaca-se o incentivo a integração e a união familiar, definição de qual pauta será debatida nas reuniões ou assembleias familiares, elaborar a Constituição da Família⁸ e, caso necessário, definir elementos importantes do acordo de sócios, como as práticas de governança, regras para a transferência de ações e de herança, entre outros.

Além disso, será o conselho de família que mediará eventuais conflitos ocorridos dentro da empresa familiar e coordenará o processo de sucessão, sendo verdadeira ponte entre aspectos familiares e empresariais. Por último, ainda será responsável pela administração e gestão do Family office, quando houver.

6.3. Family Office

Em uma definição ampla, Family office é um serviço voltado à gestão completa do patrimônio de famílias com grandes ativos, cuidando de aspectos jurídicos, contábeis, fiscais e de investimentos, com foco na administração eficiente e personalizada dos negócios familiares.

No contexto da empresa familiar, trata-se de estrutura subordinada ao conselho de família que atua na gestão operacional de assuntos do cotidiano. É, em sua essência, uma estrutura suplementar de apoio nas práticas dos demais órgãos e na manutenção da identidade familiar. Sua utilidade se dá na gestão das estruturas de proteção patrimonial e nos bens dos membros da família.

⁸ A Constituição da Família contém os valores e missões da família, bem como protocolo de diretrizes e regras referentes a relação dos familiares para com a empresa (IBGC, 2016)

6.4. Comitê de Sócios

O Comitê de sócios possui caráter temporário sem capacidade deliberativa, restringindo-se a apuração de temas estritamente societários que serão posteriormente deliberados pela assembleia de sócios para serem aprovadas e formalizadas. O Comitê representa o espaço para que os sócios definam como será o posicionamento a ser seguido considerando as práticas da governança familiar existentes e implementadas.

7. PRÁTICAS RECOMENDADAS PARA A SUSTENTABILIDADE

Em meio a tantos desafios a serem superados, a gestão do negócio pela empresa familiar deve apoiar-se em ferramentas atribuídas pela governança corporativa e familiar que impulsionem e facilitem o desenvolvimento de práticas saudáveis e eficientes. Para além da estruturação da empresa em cargos, divisão de setores de atuação e criação de órgãos necessários ao vínculo entre familiares, agentes não familiares e a empresa, o modo com que cada partícipe deste ambiente deve agir é de suma importância.

Para tanto, uma comunicação clara e transparente pode gerar uma maior sintonia entre todos, reforçando as relações e permitindo que todos se sintam parte do grupo. Embora o tamanho das famílias possa variar, fazendo com que as estratégias de propagação de informações também devam ser ajustadas para cada caso, os meios de propagação e de circulação de informações seguem em constante evolução, o que facilita a forma e a velocidade com que os integrantes deste grupo poderão estar cientes e alinhados com as informações que estão sendo comunicadas.

O investimento em uma comunicação de qualidade fortalece as interações entre os membros familiares e os demais integrantes da empresa familiar, além de proporcionar um canal permanente de comunicação entre todos, com a divulgação periódica de informações pertinentes para o desenvolvimento do negócio da empresa familiar.

Outro tópico que merece destaque é a definição das formas de ingresso de integrantes familiares no negócio. Como em qualquer negócio, conforme a empresa alcança seus objetivos e desenvolve suas atividades, naturalmente ocorre a expansão e a busca por práticas de qualificação daquela empresa frente ao mercado. Com as empresas familiares não deve ser diferente. Requisitos e condições para o ingresso de membros da família devem estar previamente definidos, sendo norteados pela noção de competência e qualificação do interessado em se juntar ao negócio.

É importante deixar claro ao mercado que a busca por aquele determinado membro familiar seguiu um processo meritocrático e adequado, em que a escolha por um membro eventualmente em detrimento de outro candidato não familiar nada teve relação com o fator genético, mas sim devido à sua capacidade técnica de contribuir para o crescimento da empresa. Quando a vaga admitir apenas candidatos que sejam membros familiares, as condições e motivos que justificam a necessidade daquele profissional devem ser ainda mais transparentes.

Além da busca pelo desenvolvimento do negócio em si, uma forma de reforçar a posição da empresa familiar quanto a seus valores e estreitar laços com seus integrantes é a promoção

de projetos e ações voltadas para o desenvolvimento social da comunidade em seu entorno. Portanto, a discussão familiar de formas de contribuição à sociedade permite, além de trazer benefícios à comunidade, a inclusão dos familiares que deverão gerir em conjunto projetos sociais, os quais demandam uma vocação técnica e capacidade de gestão de projetos por parte dos envolvidos. Existem diversas formas de se promover tal ação, desde a criação de fundações pelas empresas familiares até o investimento pessoal nos projetos (IBGC, 2015).

O grande desafio aqui é não permitir a confusão entre o interesse pessoal dos membros familiares que promoverão os projetos com os interesses coletivos valorizados e estabelecidos pela empresa familiar. Assim como no desenvolvimento das atividades da empresa familiar, os projetos sociais também demandarão comprometimento, respeito e colaboração entre mais de um membro, que precisarão estimular as formas de lidar com conflitos e desafios que venham a ser observados, permitindo o desenvolvimento de habilidades de gestão e enfrentamento de percalços. Dessa forma, o estímulo ao engajamento social mostra-se vantajoso tanto para o desenvolvimento da comunidade em que a empresa esteja inserida como para os membros da família empresária, que possuirão a chance de participar e gerir os projetos sociais da empresa.

Tratando do aspecto jurídico inerente ao negócio familiar, devem ser utilizadas formas de proteção à família e à empresa, a partir de um planejamento societário, trabalhista e tributário bem estruturado⁹ que permita a prevenção de conflitos em todos os círculos da empresa familiar, uma vez que se trata de assuntos interligados e que muitas vezes envolvem não apenas os membros ou a gestão dos negócios, mas também a empresa em si. A gestão da empresa pelos sócios e membros da família interferirão não apenas no núcleo familiar, mas também nos ativos pertencentes ao negócio.

Destaca-se a possibilidade de desconsideração da personalidade jurídica da empresa nas hipóteses previstas em lei em que seja identificada fraude ou má condução dos negócios pelos sócios da empresa, o que aumenta ainda mais a importância de uma condução lícita, adequada e transparente dos negócios. A assunção das obrigações e responsabilidades atinentes à posição de sócio deve ser de conhecimento de todos para que possam gerir a empresa da melhor forma.

É nesse sentido que novamente destacam-se as boas práticas de governança, tanto corporativa quanto familiar, que permitem a condução saudável e harmoniosa do negócio, e que permite o desenvolvimento da empresa através de um planejamento a médio e longo prazo.

⁹ Prática comum no ambiente de negócios de empresas em que o poder decisório se encontra nas mãos de um núcleo familiar, que possuam subsidiárias e outras empresas sob o controle deste mesmo grupo é a criação das denominadas holdings familiares, que permitem a concentração e organização do patrimônio dos seus sócios (MAGALHÃES, Gabriel. **O que é e para quem é a holding familiar**)

Aplicam-se a todos os setores da empresa programas de compliance e de gestão de risco, visando fortalecer as práticas de governança promovidas pela empresa e que permitam a proteção jurídica de todos os três círculos, a empresa, a gestão dos negócios e da família.

A criação de regras é fundamental para garantir transparência e alinhamento nas relações dentro da própria família e entre a família e a empresa. Essas normas devem ter um caráter duradouro, ainda que possam ser revisadas periodicamente para se manterem relevantes. Para que sejam realmente eficazes, é importante que estejam formalizadas em documentos como estatutos ou constituições familiares, redigidas com clareza e baseadas em amplo diálogo. Quando bem discutidas e aceitas por todos, tendem a ser naturalmente respeitadas. No entanto, de nada adianta estabelecer diretrizes se não houver, por parte da liderança familiar, um verdadeiro compromisso com o compartilhamento e a cooperação. A compreensão de que nem sempre se pode obter ganhos individuais é essencial para promover uma convivência saudável e fortalecer o projeto coletivo.

Um caminho eficaz para definir boas normas é levantar perguntas estratégicas que envolvam as diferentes estruturas e processos familiares e de governança. Algumas dessas reflexões dizem respeito à própria dinâmica da família, abrangendo diferentes níveis e instâncias de participação (IBGC, 2015).

8. CONCLUSÃO

A governança corporativa, especialmente em empresas familiares, representa uma ferramenta essencial para promover a sustentabilidade, a transparência e a eficiência na gestão dos negócios. Em organizações onde os vínculos afetivos se sobrepõem frequentemente às estruturas formais, a presença de regras claras, instâncias bem definidas e práticas orientadas por princípios éticos se torna não apenas recomendável, mas vital para sua longevidade.

Nas empresas familiares, os desafios da gestão não estão restritos a decisões estratégicas ou operacionais. Há uma camada adicional de complexidade: a necessidade de conciliar os interesses empresariais com as dinâmicas familiares, o que exige uma governança que seja, ao mesmo tempo, técnica e sensível aos aspectos subjetivos das relações. Nesse contexto, a governança familiar emerge como uma extensão da governança corporativa, estruturando o relacionamento entre os membros da família, suas expectativas em relação ao negócio e o modo como essas expectativas influenciam a propriedade e a gestão.

A articulação entre família e empresa deve ocorrer por meio do conselho de administração e do conselho de família ou comitê de sócios, com papéis e missões bem definidos. Na prática, tal relação se concretiza por meio de canais estruturados de comunicação, protocolos de convivência, relatórios e a participação direta de membros nos comitês.

O equilíbrio entre família, propriedade e empresa requer o desenvolvimento de estruturas próprias, como conselhos de família, comitês de sócios e assembleias familiares, capazes de viabilizar um processo decisório mais justo, participativo e alinhado com os valores e propósitos do grupo controlador. A clareza nas regras de sucessão, a definição de critérios para o ingresso de familiares na empresa e a implementação de protocolos formais são instrumentos fundamentais para reduzir conflitos e preservar o legado familiar.

Além disso, temas como responsabilidade social, sustentabilidade e cultura organizacional foram destacados como elementos estratégicos que reforçam a identidade e a reputação das empresas familiares. O comprometimento com boas práticas de governança não se limita ao cumprimento de obrigações legais, mas revela um posicionamento institucional que valoriza o respeito mútuo, a meritocracia, o planejamento a longo prazo e a construção de valor para as próximas gerações.

Dessa forma, a governança, quando aplicada de forma integrada, corporativa e familiar, transforma-se em um verdadeiro diferencial competitivo. Ela fortalece os vínculos internos, confere previsibilidade às decisões, protege o patrimônio e, sobretudo, prepara o negócio para resistir às transformações do mercado sem perder sua essência. É essa capacidade de adaptação,

alicerçada em estruturas sólidas e em valores bem definidos, que garante a continuidade saudável das empresas familiares no tempo.

Portanto, a implementação de práticas de governança corporativa nas empresas familiares mostra-se um grande desafio para todos os membros envolvidos no sistema, de modo a exigir a colaboração e o esforço de todos para que o negócio possa seguir em constante desenvolvimento, apoiado num plano estratégico que projete metas e objetivos a curto, médio e longo prazo.

A estruturação eficiente da empresa, que permita a todos uma oportunidade de crescimento e capacitação profissional deve ultrapassar o plano teórico e buscar efetivamente construir um ambiente próspero e saudável, em que indivíduos, familiares e não familiares, negócio e sociedade estejam respaldados e protegidos, através de confiança, competência, transparência e clareza.

REFERÊNCIAS

ACADEMY, Board, **Governança Eficiente**: Um guia para as pequenas e médias empresas, 2023, São Paulo.

ALMEIDA, Amador Paes de. **Manual das sociedades comerciais**: Direito de empresa. 20. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ÁLVARES, Elismar e outros. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ÁLVARES, Elismar; GIACOMETI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança Corporativa**: um modelo brasileiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

AQUILINO, Leonardo Navarro; GOMES, Vitória de Almeida. As Sociedades Anônimas no Direito Empresarial Brasileiro: Considerações a partir do case da Chanel S/A. **Cognitio Juris**. v. 13, n. 50 (2023). Disponível em: <https://cognitiojuris.com.br/as-sociedades-anonimas-no-direito-empresarial-brasileiro-consideracoes-a-partir-do-case-da-chanel-s-a/>. Acesso em 22 abr. 2025.

BBI. Business Behavior Institute. **O Poder do Capital Paciente**: Liberando Valor de Longo Prazo. Disponível em: <https://bbiofchicago.com/o-poder-do-capital-paciente-liberando-valor-de-longo-prazo/>. Acesso em 28/04/2025.

BERRONE, P., CRUZ, C., & GOMEZ-MEJIA, L. R. (2012). **Socioemotional Wealth in Family Firms**: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25, 258-279. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>.

BRASIL, Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Mapa de Empresas**. Boletim do 3º quadrimestre/2024. Publicado em 24. Jan. 2025. Disponível em gov.br/mapadeempresas.

BRASIL. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o **Código Civil**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 19 de maio de 2025.

CANTO, Elisa Garcia, **Direito empresarial e a empresa**. Migalhas. Disponível em <https://www.migalhas.com.br/depeso/275268/direito-empresarial-e-a-empresa>. Acesso em: 19 de maio de 2025.

CARLSSON, Rolf H. **Ownership and value creation**: strategic corporate governance in the new economy. New York: John Wiley and sons, Ltd., 2001.

CARRIERI, A P., PERDIGÃO, D. A., & AGUIAR, A, R, C. (2014). **A gestão ordinária dos pequenos negócios**: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, 49(4), 698-713.

CHUA, J. H., CHRISMAN, J. J. SHARMA, P. **Defining the family business by behavior.** *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1999, 19-39. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>.

DAVIS, John. A. (2019). **Leading the Family Business System: It takes a Village. Part Two:**

DAVIS, John. A. *A Governança da Família Empresária.* Harvard Business School, s.l, s.d.
GADIESH, O.; MACARTHUR, I. W. **The Promise of Patient Capital.** Harvard Business Review.

GOUVEIA, Verônica Andréa Lima; FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte da. Governança Corporativa em empresas familiares: impacto dos aspectos socioemocionais e uma empresa da área da saúde. **Revista GeSec.** v. 12, n. 3, p 37-63, set./dez. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v12i3.1218>.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5. Ed. – São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108p.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações/** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016. 48p.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Pratique ou explique** [recurso eletrônico]: análise dos informes de governança das companhias abertas brasileiras (2024) / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, Ernst & Young. TozziniFreire Advogados. – 6. Ed. – São Paulo, SP: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. 2024. 32 p.: PDF; 2,0 MB.

ISE Business Scholl. Famílias Empresárias e os desafios da perenidade: como equilibrar governança, gestão e sucessão. 2025. Disponível em: <https://ise.org.br/wp-content/uploads/2025/03/pesquisa-de-desafios-das-familias-empresarias.pdf>.

LAMY FILHO, Alfredo; PEDREIRA, José Luiz Bulhões. **A lei das S.A.** (pressupostos, elaboração, aplicação). 3. Ed. Rio de Janeiro: Renovar, 1997, v.1, p. 84.

LANK, A. G. *et al.* **Governando a empresa familiar.** In: ÁLVARES, E. (Org). Rio de Janeiro: Qualitymark, Belo Horizonte, MG: Fundação Dom Cabral, 2003.

LODI, João B. **Governança corporativa.** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2010.

MAGALHÃES, Gabriel. **O que é e para quem é a holding familiar?** Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/402606/o-que-e-e-para-quem-e-a-holding-familiar>. Acesso em: 12 de maio de 2025.

MONTEIRO, Paulo e PASSARELA, Wanderlei. **A reinvenção da empresa: Projeto Ômega.** São Paulo: Editora Évora, 2017.

PASSARELLA, Wanderlei. **Conselheiro de empresas: o que você precisa saber para uma carreira promissora.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.

PWC. PricewaterhouseCoopers. **Pesquisa Global de Empresas Familiares 2023**. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/empresas-familiares/2023/pesquisa-global-de-empresas-familiares-2023.html>.

SACRAMONE, Marcelo Barbosa. **Manual de direito empresarial**. 4. ed. São Paulo: SaraivaJur, 2023.

SILVA, Camila Cristina da. **Governança corporativa em empresas de controle familiar: compreendendo a dinâmica do conselho de família**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. doi:10.11606/D.12.2018.tde-08012018-121257. Acesso em: 2025-05-07.

Structuring Leadership Roles. Cambridge Institute for Family Enterprise.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial: Teoria geral e direito societário** – v. 1, 12. Ed. São Paulo, Saraiva Educação, 2021.

VENOSA, Silvio de Salvo; RODRIGUES, Cláudia. **Direito Empresarial**. 11. Ed. Barueri [SP]: Atlas, 2023.