

Governança Corporativa na Empresa Familiar: Um estudo de caso na STI Computadores

Luis Fernando Pereira¹
José Orcélio do Nascimento²
Luciano Nurnberg Peres³
Rafaela V. Glück Torres Nurnberg⁴

RESUMO ESTRUTURADO

Introdução/Problematização: Empresas familiares são cruciais na economia mundial. No Brasil, 90% das empresas possuem controle familiar. Apesar deste impacto significativo na economia, é um grande desafio realizar a gestão destas entidades de forma eficaz, uma vez que existem diversas particularidades ao envolver a família no ambiente empresarial.

Objetivo/proposta: O objetivo é mostrar como a governança corporativa beneficia empresas familiares, promovendo sua competitividade e continuidade. Os objetivos específicos incluem: a) Identificar as melhores práticas de governança corporativa; b) Compreender como a gestão atual encara a governança e os motivos para se preparar para a profissionalização, e c) Identificar os desafios e dificuldades da implementação da governança em empresas familiares.

Procedimentos Metodológicos (caso aplicável): Desenvolveu-se uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas individuais semiestruturadas com a principal acionista, com o diretor comercial e com o gerente financeiro de uma empresa familiar de pequeno porte do setor varejista de produtos de informática.

Principais Resultados: Os resultados indicam que a gestão da empresa analisada está aderente aos princípios de governança corporativa mencionados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, que são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa e que a aplicação dos princípios de governança corporativa contribui para a profissionalização e crescimento da empresa de forma sustentável.

Considerações Finais/Conclusão: Conclui-se que as boas práticas de governança corporativa aplicadas à empresa familiar de pequeno porte possuem potencial de fortalecer a gestão, auxiliar no processo sucessório e torná-las mais competitivas no mercado.

Contribuições do Trabalho: O estudo contribui com informações sobre os potenciais que a governança corporativa traz para uma empresa familiar de pequeno porte, auxiliando a literatura sobre a aplicabilidade desta ferramenta neste tipo de empresa e servindo de exemplo para que gestores entendam o seu potencial e consequentemente façam o uso dela.

Palavras-Chave: Governança Corporativa; Empresas Familiares; Setor Varejista.

¹ Pós-Graduado em MBA Accounting pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP).

² Doutorando em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS) e Coordenador de Pós-Graduação pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP).

³ Doutorando em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade (FEA/USP).

⁴ Pós-Graduada em Contabilidade Pública pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci (UNIASSELVI).

1. Introdução

As empresas familiares são de grande importância no cenário macroeconômico brasileiro e mundial. Segundo uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2016), de cada 10 empresas brasileiras, nove tem no seu controle societário uma ou mais famílias. Essas organizações, na grande maioria, iniciam-se pequenas e algumas conseguem se desenvolver e crescer, tornando-se grandes conglomerados empresariais.

Tonda (2014), afirma que devido a relevância deste tipo de organização empresarial, é preciso ter muito cuidado na construção de uma empresa familiar, pois ela traz em seu quadro societário pessoas que são ligadas por matrimônio ou laços de sangue, trazendo um ingrediente a mais para um complexo sistema organizacional.

Para Mendes (2016), a transparência, no que diz respeito aos principais indicativos de gestão e distribuição de lucros, visa minimizar um dos grandes desafios para as empresas familiares, a necessidade de distinguir e separar o que é família, empresa e patrimônio. Fator que pode impactar diretamente na longevidade da empresa.

De acordo com Bichueti (2020), o empresário que consegue administrar seu negócio, deixando de lado a convicção de que ele é onipotente e onipresente e colocando profissionais mais competentes do que ele próprio em cargos estratégicos, irá ter muito mais assertividade e sucesso na condução da sua empresa.

As boas práticas de governança corporativa vêm para solucionar um enorme problema na transição das empresas familiares, onde o objetivo é profissionalizar a gestão e contribuir com a perenidade das organizações, mitigando os riscos que uma mudança cultural e organizacional pode trazer no processo de evolução das empresas.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) o conceito e aplicação da governança corporativa contempla uma série de vantagens com a adoção dos seus princípios, que podem ser considerados como os pilares da boa gestão, são eles: equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Diante disto, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: **as boas práticas de governança corporativa conseguem contribuir para o aprimoramento da gestão de uma pequena empresa geridas por familiares?**

Neste artigo, o objetivo é demonstrar como as boas práticas de governança corporativa podem auxiliar as empresas familiares a se manterem competitivas e conseguirem se perpetuar

na sua atividade. Dessa forma foram traçados os objetivos específicos: a) identificar as melhores práticas de governança corporativa; b) identificar como a atual gestão compreende o tema e os fatores que levam a organização a se preparar para profissionalização; c) identificar os desafios e as dificuldades da implantação da governança corporativa em uma empresa familiar.

O estudo justifica-se pelo possível impacto positivo que a governança corporativa pode trazer às empresas familiares, as quais afetam diretamente na economia e bem estar dos cidadãos dos diversos países. O estudo tem foco especial para as empresas de pequeno porte que estão em processo de profissionalização, ao verificar as vantagens que a governança corporativa pode trazer para o crescimento sustentável das empresas familiares e colocando à disposição uma poderosa ferramenta de gestão que se traduz em melhoria contínua dos processos, aumento da competitividade e sucessão empresarial.

2. Referencial Teórico

2.1. Empresas Familiares

As empresas familiares possuem um papel expressivo em nosso país, representando 90% dos negócios constituídos e 65% do Produto Interno Bruto, gerando 75% dos empregos formais (SEBRAE).

Lethbridge (1997) destaca os tipos de empresa familiar como a tradicional, em que seu capital é fechado, existindo pouca transparência administrativa e a família possui controle total sobre o negócio; a híbrida com capital aberto, em que a família possui o maior controle da empresa, havendo maior transparência e a participação na administração de outros profissionais que não são familiares; e a de influência familiar, em que a maioria das cotas está em poder da família e mesmo afastada da gestão e da administração possui uma influência significativa através da sua participação societária majoritária.

Empresas familiares são organizações controladas e de propriedade de uma ou mais famílias. De acordo com Bornholdt (2005), alguns pontos se destacam quando se descreve uma empresa como familiar:

- a) O controle pertence à família ou seus herdeiros;
- b) Laços familiares é que se sobressaem na sucessão;
- c) As posições estratégicas são ocupadas por parentes;
- d) Valores se convergem com a família.

A continuidade do negócio é uma preocupação importante para as famílias e há uma forte tendência na sucessão familiar e na preservação do patrimônio da empresa ao longo das gerações. Donnelley (1976) reitera que a empresa familiar é caracterizada quando a família está há duas gerações e sua influência é alinhada com seus objetivos. Bianchi (2005) relata que com o passar do tempo e o desenvolvimento das organizações, elas podem ser administradas não mais pelos seus proprietários ou familiares

De acordo com Escuder (2006) um dos grandes diferenciais de uma empresa familiar é que a família geralmente tem a maior participação, atuando diretamente na gestão e na tomada de decisão e definindo os rumos e estratégias da organização. Tonda (2014) demonstra que as pessoas envolvidas na gestão da empresa são dedicadas, trabalhando e se comprometendo com a organização em alto desempenho. Para Nascimento et. al. (2015) uma empresa familiar vai além do controle e da participação dos membros da família no alto escalão, destacando-se principalmente a influência cultural exercida, sendo esse o principal motivo para o crescimento das organizações.

As pessoas envolvidas diretamente na gestão e administração, quando se trata de empresas familiares, não estão preocupadas apenas em cumprir horário ou bater as metas, estão dispostos, por exemplo, a sacrificar férias, e em tempos difíceis possuem maior disposição à lealdade, diferente do que acontece em empresas não familiares que acabam sendo um trampolim para novas oportunidades.

Ricca et al. (2012) ressalta que as empresas familiares são fundamentais para geração de emprego e renda, sendo de suma importância para a economia mundial. Porém, elas se tornam uma bomba relógio devido aos conflitos de interesse entre as futuras gerações, colocando em risco a perenidade da organização.

Segundo Gilding (2000), os conflitos de poder, sucessões, a dificuldade de uma liderança e controle efetivo sob a organização são desafios constantes que as empresas familiares têm no seu cotidiano.

Para Bichuetti (2020), a empresa familiar só terá êxito e irá se perpetuar se entender que família, empresa e patrimônio são elementos distintos. Conhecer e entender esses pontos é de suma importância para que a organização esteja mais preparada para uma sucessão.

A sucessão empresarial em uma empresa familiar é um processo complexo e crucial para garantir a continuidade do negócio ao longo das gerações. Envolve a transferência do

controle e da propriedade da empresa dos fundadores ou proprietários atuais para os membros da família que assumirão a liderança.

Conforme Oliveira et al. (2018), o processo sucessório precisa de muita atenção e a má condução pode gerar muitos transtornos. Segundo a pesquisa da consultoria PwC, 75% das empresas familiares no Brasil não conseguem sobreviver após serem sucedidas pelos herdeiros.

2.2. Governança Corporativa

Os princípios da Organização para Cooperação de Desenvolvimento Econômico (OCDE) têm como objetivo assessorar países membros ou não da organização, aperfeiçoando a estrutura jurídica e institucional para as boas práticas de governança corporativa. A OCDE estabelece como agentes transformadores em relação às práticas de governança corporativa: (1) a mobilização do mercado de capitais, (2) o crescimento das corporações e (3) o desenvolvimento das nações. A intersecção desses agentes fornece um adequado respaldo para a construção das melhores práticas de governança corporativa, conforme se observa na Figura 1.

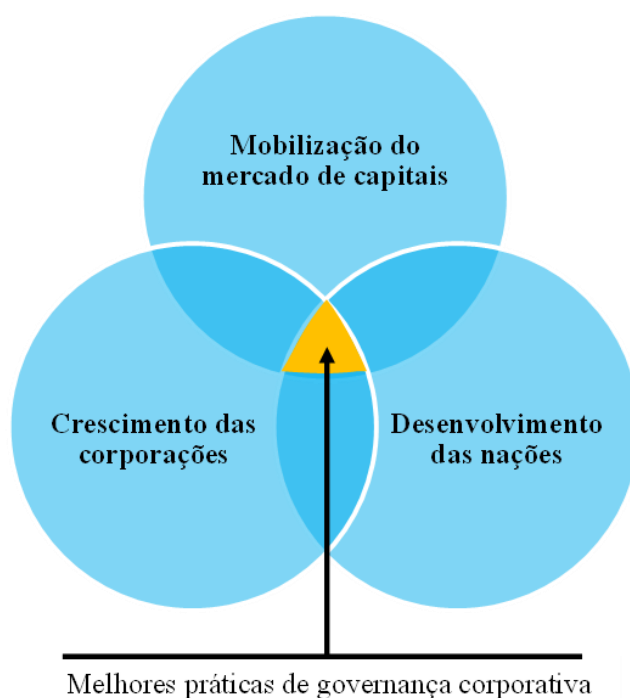


Figura 1: Agentes transformadores das boas práticas da governança corporativa – OCDE
Fonte: Bichuetti (2020)

De acordo com o IBGC (2015), a governança corporativa é composta de um sistema na qual as empresas são incentivadas a monitorar os processos com a finalidade de preservar e melhorar o valor econômico da organização. Para Diniz (1995), a governança corporativa surge para fazer frente ao conflito da agência que se torna evidente com a separação da propriedade e a gestão organizacional. A teoria da agência vem para contribuir com a análise dos conflitos existentes entre proprietários e administradores, garantindo que o comportamento dos gestores esteja em alinhamento com a maximização e geração de valor para os acionistas. (BEDICKS, 2009).

Há uma série de estudos e análises realizados sobre a governança corporativa e grande parte pode ser aplicado ao contexto das empresas familiares. Para Silveira Júnior e Gonçalves (2017), a governança corporativa é sinônimo de uma ferramenta indispensável para o crescimento, sendo instrumento que organiza e aprimora processos. Contribuindo, Mendes (2016) demonstra que a governança corporativa visa dar maior transparência e reduzir os riscos para os agentes externos, sejam eles investidores ou fornecedores que aportam recursos na organização. Muitos desvios de conduta acontecem por falta de controles internos e fiscalização, deixando a organização vulnerável, trazendo riscos eminentes a sua saúde financeira. Esses riscos são alvo de atenção às empresas familiares, que podem ser mitigados pelo emprego da governança corporativa.

Para Passarela (2022), a governança surge para combater a corrupção, principalmente ligada a manipulação de informações, induzindo os stakeholders a vislumbrar investimentos em uma organização na qual não reflete a realidade apresentada.

Segundo Ricca et al. (2012), a governança corporativa possui como premissas a transparência e confiabilidade, pilares fundamentais para qualquer organização, seja ela familiar ou não, mas que são indispensáveis para que não haja desvio de conduta ao longo do tempo.

Os princípios básicos da governança corporativa, de acordo com o IBGC (2015) são:

- Transparência: disponibilizar as informações que sejam do interesse da organização as partes interessadas;
- Equidade: tratamento justo e sem distinção de todos os sócios e stakeholders;
- Prestação de contas: de forma clara e compreensível, assumindo todos os riscos por seus atos;

- Responsabilidade corporativa: preocupação constante com a viabilidade-econômica da organização, mitigando todos os riscos e buscando a melhoria contínua da operação.

Na governança corporativa, pode-se exemplificar dois modelos:

Se, na origem da governança corporativa, o ativismo de acionistas minoritários gerou um sistema complexo de relações de poder, controle, mitigação de riscos e solução de conflitos – constituindo o modelo formalista ou *outside in* -. Sua evolução e adoção espontânea por empresas de capital fechado delineia um novo modelo – construtivista ou *inside out* -, os quais se complementam na forma e conteúdo (ÁLVARES, 2008, p.54)

As diferenças entre os dois modelos estão dispostas na Figura 2.

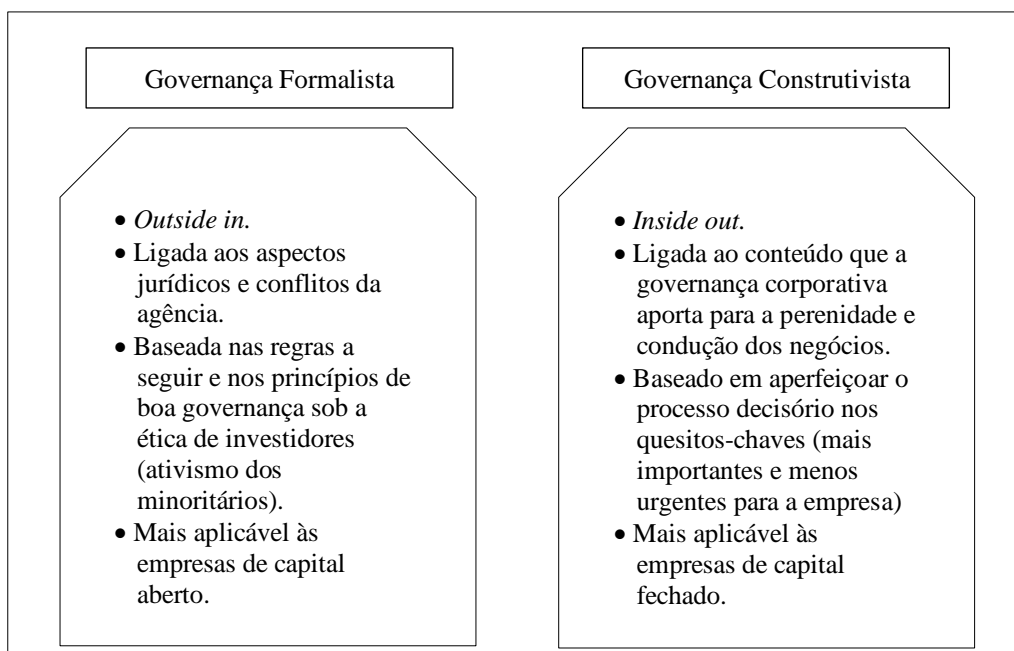


Figura 2: Diferenças entre os modelos de governança – Formalista e Construtivista

Fonte: Passarela (2022).

De acordo com Passarela (2022), o conceito de governança formalista requer muita regulamentação, enquanto a construtivista vem para desmitificar as relações do direcionamento da alta gestão, incluindo mais decisores na busca da excelência e perenidade da organização. Nas empresas de capital aberto, o modelo formalista impõe práticas exigidas por lei, enquanto no modelo construtivista as empresas adotam a governança corporativa porque sentem a necessidade constante na busca por resultados.

2.3. Governança corporativa em empresas familiares

As empresas familiares possuem desafios únicos ou que apresentam particularidades em relação às grandes organizações de capital aberto, entre eles pode-se citar: planejamento sucessório da propriedade e dos herdeiros; delimitar e não confundir capital da entidade e dos acionistas; dar maior transparência e acesso às informações aos sócios que não participam efetivamente da gestão; processos bem definidos e gestão estratégica da organização.

Nascimento et. al. (2015) afirma que nas empresas familiares a complexidade se torna um desafio, pois a cultura familiar poderá impactar o sucesso da organização onde certamente haverá maior preocupação com os processos envolvendo a sucessão e a transição para futuras gerações.

Tondo (2014) contribui dizendo que a governança corporativa nas empresas familiares é fundamental para que a organização possa se desenvolver e se perpetuar, dando aos seus responsáveis maior tranquilidade na transferência para seus herdeiros, transformando a sucessão empresarial em um processo natural.

Nas empresas familiares de pequeno e médio porte o objetivo da governança corporativa é ser instrumento para garantir transparência aos principais usuários da informação, sejam eles, clientes, bancos, fornecedores, governo ou qualquer interessado, aprimorando a gestão do capital, família e a sociedade na qual a organização está inserida. (BORNHOLDT, 2005)

As empresas familiares precisam entender que a governança corporativa atualmente é uma excelente forma de garantir a sua sobrevivência. A implantação da governança é iniciada com uma ampla avaliação e com inúmeras mudanças que no início gera desconforto, mas que, ultrapassando as barreiras, o processo se torna muito mais transparente e organizado. (TONDO, 2014)

2.4. Boas práticas de governança corporativa

Quando se trata de empresas de grande porte, a governança corporativa é um tema exaustivo e conhecido, seja por questões jurídicas através de obrigações a serem atendidas pelos órgãos reguladores ou por dar maior transparência aos investidores.

Bichuetti (2020) nos demonstra que a adoção de boas práticas de governança corporativa é uma forma de trazer maiores controles para seus acionistas, melhorando a imagem da empresa devido a transparências nas informações, dando maior credibilidade à organização.

Outro fator fundamental é o capital humano, pois os colaboradores desejam trabalhar em uma empresa que possui seriedade em sua gestão, dando preferência por organizações estruturadas e que praticam as boas práticas de governança. (BICHUETTI, 2020)

De acordo com França et al. (2016) a adoção da governança corporativa em empresas familiares e de pequeno porte é um processo voluntário e ficará sob a responsabilidade dos principais agentes, sejam eles diretores, conselheiros ou sócios que devem compreender a melhor forma de conduzir a implantação de acordo com a realidade da empresa.

Para Silveira Júnior e Gonçalves (2017), a implantação da governança corporativa em empresas familiares e de pequeno porte pode ser uma grande oportunidade de crescimento saudável da organização. Ela não precisa iniciar com todo o rigor e altos investimentos, mas com pequenos ajustes já é possível resolver vícios e problemas estruturais, como por exemplo evitar confundir o patrimônio da pessoa jurídica com o patrimônio da pessoa física, demonstrando que um dos principais princípios contábeis, o da entidade, não está sendo negligenciado.

Preservar e otimizar seu valor	É uma das premissas para a viabilidade econômica no longo prazo, sendo assim a governança corporativa visa potencializar as melhores estratégias, contribuindo para explorar as melhores oportunidades e a redução dos riscos. Dessa forma a organização tem como contribuição a sua longevidade e terá um olhar positivo dos agentes internos e externos.
Obter melhorias de gestão	O maior monitoramento e controle dos processos dentro da organização trará como benefícios a redução de riscos e conflitos e uma melhor assertividade na tomada de decisão.
Facilitar o acesso a recursos financeiros e não financeiros	Com a implantação das boas práticas de governança corporativa os <i>stakeholders</i> vislumbram um bom cenário, reforçando positivamente o acesso a recursos financeiros.
Contribuir para a longevidade e sustentabilidade	A boa governança contribui para a perenidade e longevidade da organização, trazendo maturidade e rumo de suas atividades, procurando sempre alinhadas as estratégias de acordo com os valores e visão de longo prazo.
Administrar os conflitos de interesse de forma mais efetiva	Os conflitos são inerentes dentro de uma organização e não reconhecer pode comprometer o resultado. Mitigar os riscos e separar os papéis faz com que a organização esteja alinhada com seus propósitos.

Figura 3. Motivos para implantar a governança corporativa
 Fonte: Silveira Júnior e Gonçalves (2017)

Diversos motivos podem ser elencados para que as empresas familiares e de pequeno porte adotem as melhores práticas de governança corporativa. Para Silveira Júnior e Gonçalves. (2017) são elas (ver Figura 3).

Um dos principais pontos a ser destacado dentro de uma organização é o conselho de administração, que na visão de Silveira (2002), na grande maioria das empresas familiares, o conselho é formado por pessoas indicadas pelo seu principal controlador e geralmente o critério é por afetividade, desvirtuando da organização e colocando em risco as estratégias da organização.

De acordo com PALOMO (2023), uma alternativa para as empresas que não possuem uma estrutura robusta, mas sentem a necessidade de ter um assessoramento externo e atuando de forma estratégica é a formação de um conselho consultivo, na qual será formado por um ou mais membros independentes, que não tenham relação com os controladores.

3. Metodologia

Com o propósito de atender ao objetivo deste estudo, realizou-se uma pesquisa com a finalidade de descrever e avaliar a estrutura atual e como a governança corporativa está inserida no seu ambiente.

Desta forma, a pesquisa é categorizada como descritiva, que, Segundo Gil (2008), traz características de determinada população ou fenômeno, tendo como particularidade a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

O presente trabalho foi um estudo de caso em uma empresa familiar de pequeno porte. A STI Computadores que está localizada na cidade de Joinville – SC, organização que é uma referência no fornecimento de equipamentos de informática para empresas de médio e grande porte.

Para Yin (2005, p. 121), o estudo de caso é um tipo de pesquisa que consiste em utilizar-se do estudo para contribuir com o conhecimento acerca dos fenômenos individuais, organizacionais e sociais.

A pesquisa foi realizada de forma qualitativa, através da coleta de dados objetivando compreender como está a estrutura atual da organização e quais as vantagens que a empresa pode obter ao implantar as melhores práticas de governança corporativa.

Para Richardson (1999), a pesquisa classificada como qualitativa busca compreender e demonstrar os problemas enfrentados pelo grupo social entrevistado, para que se conheça a complexidade do assunto em estudo.

A técnica utilizada para coleta de dados foi a realização de entrevistas semiestruturadas com a diretoria financeira, diretoria comercial e com o principal acionista da empresa.

Para Manzini (1990/1991, p. 154), a entrevista semiestruturada tem seu objetivo principal o assunto sobre o qual se desenvolve um roteiro com perguntas principais, que serão complementadas por outras questões inerentes ao objeto de estudo. Esse tipo de entrevista pode incluir informações de forma mais livre e não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

4. Análise dos Resultados

Na entrevista realizada entre os dias 19/07/2023 até o dia 24/07/2023 na sede da empresa, obteve-se a participação da CEO, do Diretor Comercial e da Gerente Financeira, na qual se apresentaram e explanaram sobre suas atribuições dentro da organização.

Questão 1) Sobre a adoção de boas práticas da Governança Corporativa, a transparência é inserida como um dos pilares. Nesse sentido, como você acredita que ela faz a diferença dentro da organização?

Entrevistado 1: A transparência é algo que prezo muito dentro da empresa, o que faz com que a equipe tenha maior confiança nos gestores, pois ter acesso a algumas informações que antes eram só para cargos superiores pode melhorar o engajamento da equipe e ajudar no aumento da produtividade. Essa comunicação aberta possibilita maior confiança e deixa o ambiente de trabalho mais leve e saudável.

Entrevistado 2: O princípio da transparência permeia todas as relações entre a STI Computadores, Fornecedores e Clientes. Desde o fornecimento de documentos como Balanços, DREs e Balancetes, até a transparência nas negociações com nossos clientes, mostrando que todas as obrigações tributárias estão sendo de fato cumpridas.

Entrevistado 3: Transparência é sinônimo de casa limpa e organizada. Por meio da transparência, permite a que a organização tenha uma maior agilidade na tomada de decisão, como também é possível perceber se a empresa vem garantindo o cumprimento de seus propósitos, controle de riscos, e como a empresa é vista junto aos clientes e fornecedores, garantindo assim uma geração de valor através da correta tomada de decisões gerando resultados para a empresa e garantindo a longevidade da empresa.

Figura 4 – Boas práticas da Governança Corporativa
Elaborado pelo Autor, 2023

Primeiramente, foi questionado sobre um dos pilares das boas práticas de governança corporativa, a transparência, que de acordo com o IBGC (2015) se aplica a qualquer tipo de organização. Conforme Mendes (2016) a governança corporativa visa dar maior transparência e reduzir os riscos para os agentes externos e os entrevistados demonstraram que a empresa, mesmo sendo uma organização de pequeno porte e familiar, está aderente a esse princípio e garantindo a todos os envolvidos que está agindo dentro da maior licitude. A questão realizada aos entrevistados e a transcrição das respostas ao primeiro questionamento está na Figura 4.

A transparência dentro da empresa traz para seu negócio muitas vantagens, pois além de dar maior tranquilidade a todos envolvidos é algo que está na cultura da organização, sendo ela praticada de forma voluntária.

Questão 2) Equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa formam os princípios básicos da Governança Corporativa, como a organização trabalha com esses princípios e ela está aderente a esses propósitos?

Entrevistado 1: É importante dentro de uma organização trabalhar a Equidade, envolvendo de forma específica cada colaborador e procurando atender as suas necessidades específicas. Acredito que todos são capazes de mostrar o seu potencial e assim poder aproveitar todas as oportunidades que a empresa possa oferecer de forma justa e igual para todos, evitando assim desigualdade salarial, reconhecendo cada profissional. O uso de ações concretas e ferramentas específicas são essenciais para estimular e promover a equidade no ambiente de trabalho.

Entrevistado 2: São princípios que a STI Computadores busca a todo momento, seja na forma justa como trata todos os funcionários, tratando todos da mesma forma, remunerando homens e mulheres sem distinção de salário, ofertando bolsas de estudo e possibilidade de crescimento. Nas prestações de contas e responsabilidade corporativa a STI Computadores zela pela área contábil/fiscal, entregando todas as suas obrigações rigorosamente no prazo, bem como a observância constantemente a saúde financeira, para que a empresa possa se perpetuar no tempo.

Entrevistado 3: Sim, trabalha com esses princípios, mesmo que de forma ainda instintiva, hoje a STI é uma empresa de capital fechado, e todos esses pilares vem de encontro diretamente com a movimentação corporativa entre os seus fornecedores e clientes. Quanto a questão da transparência, por mais que a empresa não possua acionistas externos para prestações de contas por exemplo, mas utiliza desse princípio diretamente junto os fornecedores e bancos, promovendo confiança e credibilidade nas atividades atribuídas à empresa, fomentando e facilitando a atração de investimentos para que ela possa continuar crescendo.

Figura 5 – Pilares da governança corporativa
Elaborado pelo Autor, 2023

Ampliando a discussão sobre os demais pilares da governança corporativa, o IBGC (2015) nos traz além da transparência, a equidade, responsabilidade corporativa e prestação de contas. A Figura 5 apresenta o texto de apoio apresentado aos entrevistados e a transcrição das respostas sobre os demais pilares da governança corporativa.

Para Silveira Júnior e Gonçalves (2017) a governança corporativa é indispensável para uma organização que está em crescimento. Para os entrevistados, a organização vem utilizando-se dos principais pilares para transformar sua organização e se perpetuar no tempo.

Quando as boas práticas da governança corporativa são inseridas dentro de uma organização elas devem estar aderentes aos seus pilares e como consequência o ganho de performance, atratividade de investidores, melhora na gestão de pessoas e todo ambiente organizacional é favorecido.

Questão 3: É possível pensar em um conselho consultivo, na qual teria o objetivo de ajudar a organização em seu direcionamento estratégico. Isso é algo que a empresa tem como objetivo no curto prazo, ou até mesmo se ela já atua dessa forma?

Entrevistado 1: Eu acredito que a essência da empresa precisa ser mantida, mas que um conselho consultivo poderia ser algo a se pensar em breve. Com um conselho consultivo teríamos benefícios no que diz respeito a análise de indicadores mais precisos gerindo possíveis riscos do negócio, planejamento mais alinhado e orientações mais detalhadas quanto a longevidade da organização, porém vejo que seria muito importante alinhar bem e ter clareza nos objetivos estratégicos para que essa experiência seja positiva para o negócio.

Entrevistado 2: Atualmente a STI Computadores não tem um conselho consultivo. Mas certamente é importante para melhoria de processos e ganho de performance, visto que a visão de um consultor externo pode detectar falhas e propor melhorias.

Entrevistado 3: Não sei dizer se essa possibilidade de um conselho consultivo já é algo pensado pela empresa, mas antes de se pensar em um conselho consultivo, é preciso primeiro analisar como a cultura da Governança Corporativa está sendo vivenciada e absorvida pela empresa junto com os colaboradores e por todos que nela circulam. E se for para considerar um conselho consultivo, esse conselho deve ser estruturado nas regras, procedimentos e objetivos corretos encontrando pessoas preparadas para isso e com compromisso para longo prazo acompanhando mês a mês o resultados das estratégias, o desempenho dos gestores, se a estratégia está alinhado aos objetivos da família, acredito que seria de grande valia, mas antes de sua implementação, é necessário uma avaliação interna, uma vez que para se ter uma boa Governança não é necessário um conselho consultivo, mas é preciso ter uma cultura de gestão com ética e processos bem estruturados.

Figura 6 – Conselho consultivo
Elaborado pelo Autor, 2023

Um das formas de profissionalizar e ajudar a administração de uma empresa, agregando conhecimento e experiência é a formação de um conselho consultivo, contribuindo com o assunto, PALOMO (2023), nos diz ser uma alternativa para as empresas que não possuem uma estrutura robusta, mas que procura auxiliar os administradores e gestores com a visão dos acionistas.

Os entrevistados acreditam que a formação de um conselho consultivo seria uma forma de ajudar a empresa no seu planejamento estratégico e melhorar a performance, mas que seria algo bem desafiador nesse momento.

Um conselho consultivo é uma grande oportunidade de a organização atrair profissionais com experiência para ajudar no desenvolvimento estratégico e nas tomada de decisão para ações de impacto, visto que um olhar externo pode mitigar os riscos e assim contribuir para o desenvolvimento sustentável. As resposta relacionadas ao conselho consultivo estão na Figura 6.

Um dos motivos para a implantação da governança corporativa, de acordo com Silveira Júnior e Gonçalves (2017), é a longevidade da organização, na qual a organização através do seu planejamento estratégico consegue estar sempre alinhada à sua missão, visão e valores.

Com o objetivo de confirmar se a empresa está sempre em busca de melhorias nos diversos setores internos, 100% dos entrevistados demonstraram que a empresa está preocupada em melhorar seus processos. A situação econômica do país passa por um momento turbulento devido a pandemia do Covid-19, na qual mudou a forma de fazer negócios. A organização teve um crescimento expressivo no faturamento devido a ser um fornecedor de produtos de informática e viu seu e-commerce aumentar em 10x a quantidade de pedidos, onde, consequentemente, teve que estruturar diversos setores para conseguir atender a demanda. Para superar estas dificuldades é importante que a empresa trabalhe adequadamente seu planejamento estratégico e desenvolva os diferentes setores da organização, item que foi questionado e cujos resultados estão presentes na Figura 7.

Questão 4: A empresa possui o hábito de reunir os responsáveis para tratar da agenda estratégica da empresa. Setores como comercial, administrativo, fiscal, logística e controladoria estão bem desenvolvidos dentro da organização?

Entrevistado 1: Sim, os gestores de cada área buscam trabalhar e analisar o ambiente interno da empresa, desenvolvendo e alinhando dentro de cada cenário diversas estratégias, buscando desenvolver metas e objetivos essenciais para poder ter maior controle dos processos e garantir que tudo seja executado com qualidade, garantindo assim um desenvolvimento alinhado dentro dos diversos desafios que uma organização possa ter.

Entrevistado 2: A STI Computadores faz reuniões informais com os responsáveis da área, com objetivo de traçar metas a curto, médio e longo prazo, além de buscar melhorias e rever processos.

Entrevistado 3: Sim, a empresa, tem o hábito de se reunir, porém de forma pontual entre os setores, uma vez que essa dinâmica está sendo desenvolvidas aos poucos, isso porque apesar de a empresa ter mais de 20 anos, foi decorrer da pandemia que a empresa realmente se desenvolveu, tanto do sentido mercadológico, quanto nos procedimentos internos, através da criação de equipes como a do comercial corporativo, assim como a área de compras conseguiu focar nas suas atividade, uma vez que até pouco tempo atrás, todo mundo fazia um pouco de tudo, ou seja o mesmo que comprava, também era o mesmo que vendia, embalava e despachava!

Figura 7 – Planejamento estratégico
Elaborado pelo Autor, 2023

De acordo com Silveira Júnior e Gonçalves (2017) para que os agentes externos possam vislumbrar um bom cenário e o acesso aos recursos financeiros sejam facilitados a transparência nas informações são fundamentais. Devido a relevância do tema, foi questionado então se a empresa tem como hábito utilizar as demonstrações contábeis como um diferencial competitivo e 100% dos entrevistados afirmaram que sim, são utilizadas como ferramenta de gestão, na qual demonstra a responsabilidade com a sustentabilidade do negócio e com as tomadas de decisões, sendo mais assertivas mediante a respectiva análise.

Em empresas familiares de pequeno porte, na maioria das situações as demonstrações contábeis são apenas uma obrigação acessória, algo que precisa ser entregue como obrigação ao fisco, deixando de lado uma poderosa ferramenta para análise e tomada de decisões. A Figura 8 apresenta as respostas sobre as demonstrações contábeis.

Questão 5: As demonstrações contábeis dentro da organização são utilizadas como ferramenta para tomada de decisões ou são apenas obrigações acessórias?

Entrevistado 1: Sim, com toda certeza. Hoje nossa empresa utiliza das demonstrações contábeis para obter informações importantes buscando analisar a situação real do negócio, para poder tomar decisões no dia a dia com base em cada detalhe do desempenho e indicadores que esses documentos nos apresentam. Vejo como sendo algo muito importante, visto que a credibilidade de uma empresa com informações seguras maximiza a performance do negócio demonstrando de forma concreta a realidade econômica, financeira e patrimonial da organização.

Entrevistado 2: As demonstrações contábeis são utilizadas de forma estratégica, pois são elas que definem nosso regime tributário. Isso nos dá grande vantagem competitiva nas tratativas com clientes e fornecedores.

Entrevistado 3: São utilizadas como ferramentas de tomada de decisões, diariamente e em todos os momentos pertinentes, não só para identificação dos objetivos e metas do mês, mas também no decorrer do mês e até mesmo em determinadas negociações (compra ou venda) de grande porte ou de produtos que de alguma forma podem impactar na dinâmica comercial.

Figura 8 – Demonstrações contábeis
Elaborado pelo Autor, 2023

Os princípios básicos da governança corporativa elencados pelo IBGC (2015), são a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Para Silveira Júnior e Gonçalves (2017), é uma grande oportunidade de melhoria e com poucos investimentos é possível resolver problemas crônicos internamente.

A discussão sobre a aderência aos pilares da governança corporativa é notável para que a organização consiga melhorar seus processos internos e conforme os entrevistados, todos conseguem contribuir para que as boas práticas ajudem a organização em sua melhoria contínua. Questionou-se sobre como os entrevistados podem contribuir com relação ao alinhamento dos pilares da governança corporativa de forma a auxiliar na potencialização dos resultados da empresa. Os resultados estão na Figura 9.

Questão 6: Como você consegue contribuir para o desafio de adotar e executar os pilares da governança corporativa na empresa?

Entrevistado 1: Dentro da nossa empresa procuro trabalhar muito a transparência dentro dos setores, para que todos tenham acesso as mesmas oportunidades buscando reconhecer cada profissional, respondendo as necessidades de cada um e oferecendo oportunidades de crescimento. Além de trabalhar o interno, buscamos gerar benefícios externos com a melhoria em processos no atendimento aos clientes e fornecedores garantindo assim a eficiência da empresa.

Entrevistado 2: Contribuo no sentido em que a área comercial precisa estar alinhada às diretrizes do setor financeiro / fiscal, bem como, observando a transparência e equidade no tratamento com nossos pares, clientes e fornecedores.

Entrevistado 3: Consigo contribuir através de fornecimentos de informações que possam ser analisadas pelo gestor da empresa, de forma clara e objetiva, com a finalidade de ter uma resposta rápida a uma determinada tomada de decisão. Mesmo que minhas atividades hoje, são mais operacionais, mas eu tenho que garantir que qualquer informação na área que eu atuo possa estar disponível conforme a necessidade daquele momento em específico, seja para uma formação de preço (que pode influenciar na área comercial, que influencia no faturamento, que influencia nas metas da empresa por exemplo), ou em qualquer outro aspecto que seja relevante para uma análise ou tomada de decisão.

Figura 9 – Pilares da governança corporativa e os desafios
Elaborado pelo Autor, 2023

A governança corporativa nas empresas familiares para Tondo (2014) visa contribuir na sucessão empresarial, dando aos seus herdeiros maior tranquilidade.

Como a empresa já possui 23 anos de atividades comerciais, é nítido que a sucessão empresarial começa a ser uma preocupação entre os familiares e os gestores de cada setor, pensando nisso o questionamento sobre o tema demonstrou que 100% dos entrevistados têm a preocupação com a perenidade da organização e que acreditam que será um processo tranquilo.

Entender e saber o momento de transferir a gestão de uma empresa para um sucessor é uma tarefa árdua e difícil. Porém, quando a empresa prepara esse caminho com boas práticas de governança corporativa, a tarefa se torna um processo natural. As respostas ao questionamento sobre a sucessão empresarial podem ser vistas na Figura 10.

Questão 7: A sucessão empresarial é um tema muito recorrente dentro das organizações e pensando nisso a empresa já possui algum planejamento para assegurar que esse processo seja o mais tranquilo possível?

Entrevistado 1: Acho de suma importância já pensar em um planejamento de sucessão, pois essa preparação precisa estar bem alinhada para que o processo de transição seja tranquilo possibilitando o sucesso da empresa a longo prazo.

Hoje já estamos traçando um plano mesmo antes de se tornar necessária essa transição, pois entendemos que esse processo requer preparação de todos, incluindo principalmente quem começou o negócio.

É preciso buscar capacitar bem a pessoa que irá assumir sua posição estratégica na empresa, negociando e discutindo o ponto de vista de cada um, garantindo a continuidade das estratégias e evitando que essas mudanças afetem o futuro no negócio.

Entrevistado 2: Apesar de uma empresa jovem, ela possui missão, visão e valores muito bem definidos e isso é constantemente difundido, mostrando como iniciamos e onde queremos chegar, isso dá um grande norte para as pessoas que irão assumir, tornando o processo o mais natural possível.

Entrevistado 3: Acredito que sim! Uma vez que a sucessora direta, tem somente 15 anos, então ainda tem uns passos à frente, em contrapartida, participa de atividades administrativas operacionais, sempre que possível, até mesmo para começar a respirar esse ar da organização, ver como funciona a dinâmica. Em contrapartida, há também a possibilidade de sucessão por meio de irmão ou de funcionário de fora, mas independente da forma que ocorra, acredito sim que será tranquilo, pois a dinâmica diária da organização é muito próxima, então acredito que será muito tranquilo.

Figura 10 – Sucessão Empresarial
Elaborado pelo Autor, 2023

5. Conclusão

O resultado desse estudo, demonstra que as boas práticas da governança corporativa em empresas familiares de pequeno porte são fundamentais para a sua perenidade e que são inerentes a qualquer tipo de empresa. As vantagens são inúmeras para as organizações que buscam melhorias em seus processos internos na qual terá impacto direto no seu resultado.

Independente do negócio e tamanho da organização, a implantação das boas práticas de governança corporativa visa contribuir para o crescimento sustentável e, na empresa objeto desse estudo, pôde-se perceber como a sua gestão está aderente aos princípios básicos mencionados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa), na qual foi observado que a implementação

de boas práticas da governança corporativa vem contribuindo para que a organização consiga atingir seus objetivos e aprimorar a sua gestão.

Vale ressaltar que o presente estudo não encerra demais abordagens no que tange a importância da implantação da governança corporativa em empresas familiares.

Diante disso, recomenda-se a aplicação do roteiro da entrevista em outras regiões do país e empresas de segmentos diversos, visto que o estudo de caso foi realizado em uma organização do segmento de varejo com foco em produtos de informática.

REFERÊNCIAS

- ÁLVARES, Elismar, GIACOMETTI, Celso e GUSSO, Eduardo. **Governança corporativa – um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BEDICKS, Heloisa. **Governança corporativa e dispersão de capital: múltiplos casos no Brasil**. 1.ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2009.
- BIANCHI, Márcia. **A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.
- BICHUETTI, José Luiz. **Governança, gestão e sucessão**. 1 ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2020.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DINIZ, Eli (1995). **Governabilidade, democracia e reforma do Estado: os desafios da construção de uma nova ordem no Brasil dos anos 90**. *Dados – Revista de Ciências Sociais*, 38 (3), Rio de Janeiro, 385-415.
- DONNELLEY, Robert G. **A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las**. v.2 Boston: Biblioteca Havard de Administração de Empresas, 1976.
- ESCUDE, S. A. L. Governança corporativa e a empresa familiar. Mecanismos e instrumentos facilitadores na gestão de conflitos societários. **Revista de Administração da Unimep**, v. 4, n. 3, p. 80-105, 2006. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/25993/governanca-corporativa-e-a-empresa-familiar--mecanismos-e-instrumentos-facilitadores-na-gestao-de-conflitos-societarios/i/pt-br>>. Acesso em: 25 jul. 2023.
- FRANÇA, S.; GUBEROVIC, S. R.; TONON, D. H. Cultura Organizacional e a contribuição da Governança Corporativa nas micro e pequenas empresas brasileiras após a morte do seu fundador. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa (ISSN 2447-8024)**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 46–60, 2016. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1225>>. Acesso em: 21 jun. 2023.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GILDING, M. **Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions**. *Family Business Review*, 12 (3), 239-249. 2000. Recuperado em 24, junho, 2023 de <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.2000.00239.x>>.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5 ed. São Paulo: IBGC, 2015.

LETHBRIDGE, E. (1997). Tendências da empresa familiar no mundo. *Revista do BNDES*, 4 (7), 185-200. Recuperado em 24, junho, 2023 de https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Convivencia/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Governanca_Corporativa/199706_1.html

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MENDES, Luis A. Lobão. **Coleção Família e Negócio: Volume 1 – os desafios da empresa familiar**. Belo Horizonte, 2016.

_____, Luis A. Lobão. **Coleção Família e Negócio: Volume 2 – ferramentas e modelos para estruturar a governança corporativa**. 1º Ed. Belo Horizonte, 2016.

NASCIMENTO, J. O. do; MARTINS, F. R. C.; ZITTEI, M. V. M.; LUGOBONI, L. F.; ARAUJO, J. A. O. de. Estrutura Formal e instrumentos da Controladoria em Empresas Familiares que buscam implementar boas práticas de Governança Corporativa. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa (ISSN 2447-8024)**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 3–25, 2016. Disponível em: <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/RMGC/article/view/1316>. Acesso em: 21 jun. 2023.

OLIVEIRA, M. F.; VASCONCELOS, A. C. V. H.; FERNANDES, V. D. C.; MARITAN, R. F. Possíveis Combinações de Gênero no Processo Sucessório em Empresas Familiares: Um Estudo Comparativo no Contexto Brasileiro. **REGEPE Entrepreneurship and Small Business**, v. 7, n. 3, p. 167-189, 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/52229/possiveis-combinacoes-de-genero-no-processo-sucessorio-em-empresas-familiares--um-estudo-comparativo-no-contexto-brasileiro/i/pt-br>>. Acesso em: 21 jun. 2023.

PALOMO, Patrícia. **A importância da governança corporativa em empresas familiares**. Insper, 2024 Disponível em: https://www.insper.edu.br/noticias/a-importancia-da-governanca-corporativa-em-empresas-familiares/?gclid=Cj0KCQjw7uSkBhDGARIsAMCZNJtsK9TF9O0_ZgsW7vFyvCh8QeUNliRb2dcpf2CXecO1Qm7LaOqjGbUaAn5zEALw_wcB. Acesso em: 21 jun. 2023.

PASSARELA, Wanderlei. **Conselheiro de empresas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SILVEIRA JÚNIOR, J. E; GONÇALVES, C. F. de. **A Governança Corporativa como ferramenta de aprimoramento da estrutura organizacional de empresas de pequeno porte de Ilhéus**. 2017.

Disponível em:

<https://periodicos.uesc.br/index.php/reflexoeseconomicas/article/view/2264/1601>. Acesso em: 21 jun. 2023.

TONDO, Cláudia. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. 2º ed. Porto Alegre: Sulina, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.