

## GOVERNANÇA CORPORATIVA E EMPRESAS FAMILIARES

O **SUCESSO** das empresas e outras organizações é em larga medida resultado da forma como respondem a alguns **desafios estruturantes**, nomeadamente:

- o Como articular eficazmente estratégia e operação?
- o Como articular de forma eficiente e eficaz os interesses e ações dos proprietários, gestores e restantes stakeholders?
- o Como garantir que as empresas e organizações maximizam a criação de valor, numa perspetiva de médio e longo prazo?

Neste contexto, adquire particular relevância a **Governança Corporativa** (Corporate Governance) como ferramenta e conceito agregador e sistémico, associado à gestão de empresas e organizações.

1

---

As especificidades das Empresas Familiares justificam uma análise mais aprofundada da forma como a Governança Corporativa pode nelas ser aplicada e potenciada como ferramenta de sustentabilidade e competitividade.

## 1. Conceitos e ferramentas

### 1.1. Conceito

O IPCG – Instituto Português de Corporate Governance ([www.cgov.pt](http://www.cgov.pt)) refere que o conceito de Governança Corporativa não é unívoco, já que, potencialmente, abraça um vasto número de **fenómenos económicos** distintos. Surgem assim várias definições, que abarcam em maior ou menor grau os seguintes elementos principais:

- o Sistema de direção e controlo das empresas e organizações
- o Conjunto de mecanismos para garantir a gestão eficiente e eficaz das empresas
- o Ferramenta de garantia de um bom desempenho financeiro, que permita a remuneração adequada dos investimentos
- o Papel, direitos e responsabilidades dos proprietários, gestores e restantes stakeholders, incluindo a sociedade em geral
- o Referencial de regras e procedimentos para a tomada de decisão
- o Estrutura de suporte à definição de objetivos, à forma de os atingir e à monitorização da performance
- o Ferramenta de promoção da justiça, transparência e responsabilidade das empresas e organizações
- o Ferramenta que busca garantir a sustentabilidade e a proteção de ativos, a imagem da empresa, a sua reputação e a sua relação com os stakeholders
- o Facilitação do acesso a capital

Neste contexto, o IPCG publicou o **Código de Governo das Sociedades** (disponível em <https://www.cgov.pt/images/stories/ficheiros/codigo-pt-2018-ebook.pdf>), particularmente orientado para sociedades abertas, particularmente as emitentes de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado.

O IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (<http://www.ibgc.org.br/>), uma entidade particularmente ativa nesta temática, apresenta a seguinte definição, que agrega os principais aspetos acima referidos:

*“Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses, com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando o seu acesso a recursos e contribuindo para a sua longevidade.”*

## 1.2. Pilares e princípios

A definição do IBGC assenta nos seguintes pilares e princípios estruturantes:

### a. Pilares da gestão corporativa:

- o Propriedade (representada pelos sócios)
- o Conselho de Administração
- o Gestão
- o Auditoria Independente
- o Conselho Fiscal
- o Conduta e Conflito de Interesses.

### b. Princípios orientadores da gestão corporativa:

- o Transparência: Mecanismos internos que garantam que os stakeholders estejam sempre informados sobre a tomada de decisão e os processos organizacionais.
- o Equidade: Todos os agentes da organização devem ser tratados de forma igualitária.
- o Prestação de contas (accountability): Todos os que detêm responsabilidades na empresa devem prestar contas dos seus atos e decisões.
- o Responsabilidade corporativa: O papel social da organização é muito importante.

### 1.3. Implementação

Ainda segundo o IBGC, a implementação de um sistema de Governança Corporativa deve assentar nas seguintes **ações principais**:

- o implementar um sistema de processos, informação, comunicação e monitorização adequado
- o definir as regras aplicáveis aos vários stakeholders, incluindo sócios, gestores, familiares, etc, e plasmá-las em documentos adequados (Contrato/Pacto Social, Acordo de Sócios, Protocolo Familiar, Regulamentos Internos e/ou Código de Conduta)
- o criar um órgão colegial e independente com funções de aconselhamento aos sócios (Conselho Consultivo) e outro com funções estratégicas e deliberativas (Conselho de Administração)
- o no caso de empresas familiares, devem ser estabelecidos mecanismos de Governança Familiar que promovam o entendimento e a coordenação da família sobre os negócios da empresa, e que organizem a relação entre a Governança Familiar e a Governança Corporativa
- o estruturar e disseminar documentos que se assumam como referencial para todos os stakeholders: Pacto Social e Acordo de Sócios; Protocolo Familiar (no caso de empresas familiares); Regulamento Interno do Conselho; Plano Estratégico; Sistema e Processos de Informação e Controlo Interno; Código de Conduta)

#### 1.4. Benefícios

Uma análise da literatura sobre o tema permite identificar os seguintes **principais benefícios** associados à boa implementação de um sistema de Governança Corporativa:

- o facilitar o processo de transformação da estratégia em ações concretas
- o alinhar e proteger os interesses dos vários stakeholders
- o aumentar o grau de transparência e controlo nas decisões
- o melhorar a imagem e a reputação da empresa
- o melhorar a eficiência e eficácia nos processos de gestão
- o facilitar o acesso a capital
- o no caso de empresas familiares, facilitar e clarificar a articulação entre propriedade, família e gestão

## 2. Governança Corporativa nas Empresas Familiares

5

As Empresas Familiares apresentam características que geram **desafios particulares** em termos de **Governança Corporativa**, como sejam:

- o a eventual participação de membros da família em cargos na empresa (gestão, administração, etc)
- o a necessidade de articular objetivos da família com objetivos da empresa
- o a necessidade de separar adequadamente a propriedade, a família e a gestão da empresa

Assim, nas Empresas Familiares, torna-se necessário integrar de forma profícua Governança Corporativa com Governança Familiar, definida pelo IBGC como o “*sistema através do qual a família desenvolve as suas relações e atividades empresariais, com base na sua identidade (valores familiares, propósito, princípios e missão) e no estabelecimento de regras, acordos e papéis*”.



Esse sistema assenta por sua vez num “conjunto integrado de princípios orientadores, fóruns, normas e serviços destinados a alinhar os membros da família, fomentar mais sintonia e mais atuações pautadas numa visão de longo prazo e na perpetuação do legado de valores e do património económico e social”.

Nesse contexto, o referido instituto publicou em 2016 um caderno denominado “Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações” (disponível em [http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22057/familiaempresaria\\_web.pdf](http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22057/familiaempresaria_web.pdf)), que se assume como um interessante referencial para a implementação de um sistema de Governança Familiar integrável com o sistema de Governança Corporativa da empresa ou organização, que deve assentar nas seguintes estruturas e práticas:

#### a. Estruturas da Governança Familiar:

Reunião e/ou Assembleia Familiar

Fórum amplo de carácter informativo, orientativo e/ou deliberativo, onde são discutidos o alinhamento e o posicionamento familiares, do qual participam todos os membros da família, segundo regras previamente acordadas relativas a faixa etária, participação de cônjuges e agregados, entre outras;

Conselho de Família

Formado por um grupo de familiares eleito pela assembleia familiar para representá-los, o conselho de família é responsável pela interface com os outros órgãos de governança;

Family Office

Estrutura que apoia a governança da família e presta serviços aos familiares;

#### Comité de Sócios

Órgão sem papel deliberativo, no qual o grupo controlador discute, por meio de seus representantes, temas tipicamente societários ou que dizem respeito exclusivamente aos sócios

#### Coordenação entre a Governança Corporativa e a Familiar

A coordenação entre a família e a empresa deve-se dar por meio do conselho de administração e do conselho de família e/ou comitê de sócios, uma vez definidos a missão e o papel de cada um

#### b. Práticas e princípios para a Governança Familiar

- o Comunicação e Transparência
- o Meritocracia
- o Responsabilidade Social
- o Proteção Jurídica da Família
- o Protocolos e Regras

A literatura sobre estes temas realça também a importância de definir **planos de sucessão** sustentados e numa perspetiva de médio e longo prazo, que permita preparar de forma adequada as pessoas que assegurarão essa sucessão e dessa forma minimize os riscos naturalmente associados a esse processo.

Em suma, a **estruturação articulada e integrada** dos sistemas de Governança Corporativa e Governança Familiar é um pilar essencial do sucesso a médio e longo prazo das Empresas Familiares, devendo merecer uma forte atenção e cuidado por parte de todos os stakeholders.

Apresentamos abaixo alguns links para fontes de informação relevantes no âmbito destas temáticas:

<https://www.cgov.pt/>

<http://www.ibgc.org.br/>

<https://www.icgn.org/>

<https://www.thefbcg.com/getting-started-with-family-governance/>

[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6a9001004f9f5979933cff0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance\\_Handbook\\_English.pdf?MOD=AJPERES](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/6a9001004f9f5979933cff0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_English.pdf?MOD=AJPERES)

<https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/governance.html>

António Luís Ferreira, CEO da Gestão de Topo, Lda