INSTITUTO FEDERAL
Rondônia

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

***Campus* Porto Velho Zona Norte**
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EaD

DENILDA BERNARDINA DE OLIVEIRA

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: IMPORTÂNCIA E DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM NEGÓCIOS FAMILIARES

Porto Velho - RO
2025

DENILDA BERNARDINA DE OLIVEIRA

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: IMPORTÂNCIA E DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM NEGÓCIOS FAMILIARES

Artigo tecnológico entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – (IFRO), *Campus Porto Velho Zona Norte*, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, sob a orientação da professora Leidiane da Silva Ferreira.

Porto Velho - RO

2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Oliveira, Denilda Bernardina de.
Governança corporativa em empresas familiares: importância e desafios da implementação de boas práticas de governança em negócios familiares / Denilda Bernardina de Oliveira. - Porto Velho, 2025.
18 f.

Orientador(a): Profª. Ma. Leidiane da Silva Ferreira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.

1. Governança corporativa. 2. Empresas familiares. 3. Boas práticas. 4. Implementação. 5. Desafios. I. Ferreira, Leidiane da Silva (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Celia Reis Sales, CRB-CRB11/955

Denilda Bernardina de Oliveira

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: IMPORTÂNCIA E DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM NEGÓCIOS FAMILIARES

Artigo tecnológico entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia – (IFRO), *Campus Porto Velho Zona Norte*, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, sob a orientação da professora Leidiane da Silva Ferreira.

Aprovado em: 04/04/2025 pela banca examinadora.

gov.br
Documento assinado digitalmente
LEIDIANE DA SILVA FERREIRA
Data: 22/12/2025 23:51:37-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Orientadora

gov.br
Documento assinado digitalmente
GUILHERME TADAKI TAZO GASPAR
Data: 30/12/2025 18:38:50-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Coordenação de Curso

ISSN 1678-0817 Qualis B2

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: IMPORTÂNCIA E DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA EM NEGÓCIOS FAMILIARES.

Ciências Sociais Aplicadas, Volume 29 – Edição 145/ABR 2025 / 04/04/2025

REGISTRO DOI: 10.69849/revistaft/cs10202504042116

Denilda Bernardina[1]

Orientadora: Leidiane da Silva Ferreira[2]

Resumo

Esse artigo traz resultados da pesquisa sobre governança corporativa nas empresas familiares que compreende a análise da importância dos desafios da implementação de boas práticas de governança em negócios familiares. Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica com os seguintes autores: Ferreira (2015); Souza (2021) e Silva (2024). Neste texto, especificamente, discute-se a relevância das práticas de governança para a longevidade e a eficiência das empresas familiares e os principais obstáculos encontrados durante a sua implementação. A pesquisa pode levar a confirmação da relevância da governança corporativa para a profissionalização e o crescimento sustentável nas empresas familiares. Uma das conclusões a que se chegou foi que a resistência à mudança e a

falta de clareza nas estruturas de governança são os principais desafios enfrentados.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Empresas Familiares, Boas Práticas, Implementação, Desafios.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é analisar a importância da governança corporativa em empresas familiares, destacando como a adoção de boas práticas pode contribuir para a profissionalização, sustentabilidade e longevidade dessas organizações. Além disso, busca-se identificar os principais desafios enfrentados pelas empresas familiares durante a implementação dessas práticas, como resistência à mudança e falta de clareza nas estruturas de governança, e sugerir soluções que possam melhorar a gestão e a eficiência no ambiente familiar empresarial.

Esse artigo é o resultado de uma pesquisa que teve como objetivo analisar a importância da governança corporativa nas empresas familiares e os desafios na implementação de boas práticas de governança. A proposta do trabalho consistiu em apresentar um estudo detalhado sobre como a adoção de práticas de governança pode influenciar a eficiência e a sustentabilidade das empresas familiares. A pesquisa se desenvolveu por meio bibliográfico.

Empresas familiares desempenham um trabalho essencial nas economias locais e globais, representando cerca de 60% do PIB mundial, conforme dados da OECD (2020). No Brasil, cerca de 90% das empresas são familiares, sendo responsáveis por grande parte da geração de empregos. Nesse cenário, a governança corporativa surge como um mecanismo essencial para profissionalizar a gestão e garantir a longevidade dessas organizações, especialmente em contextos de sucessão familiar e enfrentamento da concorrência global.

Portanto, o foco deste estudo está na identificação das práticas de governança mais eficazes para empresas familiares e nos desafios específicos que essas empresas enfrentam ao tentar implementá-las. Um outro ponto que ficou evidenciado é a necessidade de adaptar as práticas de governança ao contexto e à cultura das empresas familiares para garantir sua eficácia.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura fala das principais teorias e práticas relacionadas à governança corporativa em empresas familiares. Segundo Berger et al. (2018), a governança corporativa é essencial para a estabilidade e crescimento de empresas familiares, proporcionando uma estrutura para a tomada de decisões e a resolução de conflitos.

De acordo com Miller e Le Breton-Miller (2006), a governança em empresas familiares deve considerar as dinâmicas familiares e a cultura empresarial, o que difere das práticas em empresas não familiares. O estudo de Chrisman et al. (2012) destaca que a resistência à mudança e a falta de formalização das práticas de governança são desafios comuns enfrentados por empresas familiares.

A Teoria da Agência de Jensen e Meckling (1976), propõe que a separação entre propriedade e controle pode gerar conflitos de interesse, algo comum nas empresas familiares. A governança corporativa oferece mecanismos para alinhar os interesses dos gestores com os dos proprietários, minimizando os custos de agência. Além disso, a Teoria dos Stakeholders de Freeman (1984) ressalta a necessidade de levar em consideração todos os atores envolvidos no processo de governança, como familiares, funcionários e parceiros de negócios.

2.1 Governança e Sucessão Familiar

A sucessão familiar está entre um dos maiores desafios enfrentados pelas empresas familiares, específico em negócios multigeracionais, a falta de

planejamento nítido para a transição de liderança pode causar conflitos internos, perda de talentos e um declínio do negócio. A governança corporativa oferece ferramentas que ajudam a estruturar esse processo, como o estabelecimento de conselhos consultivos e a criação de políticas formais para a escolha de sucessores. As empresas que implementam práticas estruturadas de governança, como conselhos de administração independentes, conseguem facilitar a transição de poder entre gerações, garantindo a continuidade e o crescimento sustentável. Exemplos como a Weg e a Gerdau mostram que um plano de sucessão bem deliberado contribui para a ausência de disputas familiares permitindo uma transição suave de poder.

Lansberg, I. (1999). Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business. Harvard Business School Press.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2004). “Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses”. Harvard Business School Press.

Exemplo de empresa familiar no Brasil:

Gerdau: Um dos maiores grupos siderúrgicos do Brasil. A Gerdau, uma empresa familiar com mais de 120 anos, é conhecida por seu processo de sucessão bem planejado, que garante a continuidade dos negócios entre gerações, contam 29 unidades produtoras de aço, cerca de 30 mil colaboradores no mundo, 2 minas de minério de ferro, atua em 7 países das Américas, mais de 70 lojas da Comercial Gerdau, suas Ações são negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo e Nova York, sua Receita Líquida no Relatório Anual Gerdau 2023 foi de R$ 14,7 Bilhões.

2.2 Impacto da Governança na Atração de Investimentos

Empresas familiares que buscam crescimento externo precisam de acesso a capital, seja por meio de investidores ou de financiamentos. No entanto, muitos investidores hesitam em investir em empresas familiares

devido à percepção de falta de transparência e governança inadequada. A implementação de boas práticas de governança, como a criação de um conselho de administração independente e a formalização de processos, pode aumentar a confiança dos investidores. A implementação de boas práticas de governança, como maior transparência e prestação de contas, atrai investidores externos, que veem a empresa como um investimento mais seguro. Exemplos de empresas familiares brasileiras, como a Natura e a JBS, mostram que, ao adotar uma governança robusta, essas organizações conseguiram atrair capital externo e se expandir globalmente.

Zellweger, T. (2017). Managing the Family Business: Theory and Practice. Edward Elgar Publishing.

Villalonga, B., & Amit, R. (2006). “How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?” Journal of Financial Economics, 80(2), 385-417.

Exemplo de empresa familiar no Brasil:

Natura: A Natura atraiu investimentos externos e expandiu globalmente ao formalizar suas práticas de governança corporativa, incluindo um conselho de administração forte e independência nos processos decisórios.

2.3 Cultura Organizacional e Governança Corporativa

Em empresas familiares, a cultura é frequentemente moldada pelos valores da família fundadora, o que pode ser uma vantagem competitiva, mas também um obstáculo à modernização. A governança corporativa deve encontrar um equilíbrio entre respeitar a cultura organizacional e implementar práticas que permitam uma gestão mais eficiente e profissional.

A adequação das práticas de governança ao contexto cultural de cada empresa familiar é primordial para a sua aceitação. Empresas familiares que respeitam suas tradições ao mesmo tempo que implementam estruturas mais formais de governança, como a Magazine Luiza, conseguem alinhar crescimento com suas raízes.

Dyer, W. G. (1986). Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions. Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1983). “The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture”. Organizational Dynamics, 12(1), 13-28.

Exemplo de empresa familiar no Brasil:

Magazine Luiza: A empresa é conhecida por combinar a tradição familiar com inovação, e sua governança reflete a capacidade de respeitar os valores fundadores ao implementar estruturas formais e modernas de governança.

2.4 Conflitos de Interesse e Governança

Os conflitos de interesse são uma realidade comum em empresas familiares, especialmente quando não há separação clara entre os interesses da família e os do negócio. A governança corporativa pode mitigar esses conflitos ao estabelecer regras formais e criar mecanismos de controle, como auditorias e a inclusão de membros externos nos conselhos de administração. A criação de conselhos de administração independentes e a definição de regras claras de governança ajudam a alinhar os interesses familiares com os objetivos do negócio. Isso minimiza os conflitos de interesse e garante decisões mais objetivas e profissionais.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). “Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence”. Organization Science, 12(2), 99-116.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). “Defining the Family Business by Behavior”. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4), 19-39.

Exemplo de empresa familiar no Brasil:

Itaú Unibanco: Embora tenha crescido significativamente e se tornado um grande banco global, o Itaú preserva a governança familiar, lidando com potenciais conflitos de interesse por meio de uma estrutura sólida de governança corporativa.

2.5 Estrutura de Governança em Diferentes Ciclos de Vida da Empresa

A estrutura de governança deve evoluir à medida que a empresa cresce. Pequenas empresas familiares geralmente começam com estruturas de governança informais, mas, à medida que se expandem, precisam de processos mais formais para garantir a sustentabilidade. As empresas familiares em estágio inicial podem precisar de conselhos consultivos, enquanto as empresas maiores exigem conselhos de administração com maior independência. As empresas familiares em estágio inicial podem se beneficiar de conselhos consultivos formados por especialistas externos, enquanto empresas mais maduras exigem conselhos de administração independentes para monitorar e melhorar os processos de gestão.
Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. Harvard Business School Press.

Handler, W. C. (1990). “Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-Generation Family Members”. Entrepreneurship Theory and Practice, 15(1), 37-51.

Exemplo de empresa familiar no Brasil:

Weg: Uma das maiores fabricantes de equipamentos elétricos, a Weg evoluiu de uma pequena empresa familiar para um gigante global,

adaptando sua governança à medida que passou por diferentes ciclos de vida empresarial.

2.6 Governança e Sustentabilidade

A governança corporativa pode também exercer um papel fundamental na sustentabilidade das empresas familiares. As práticas de governança que levam em consideração aspectos sociais e ambientais, além dos financeiros, são cada vez mais necessárias para garantir a longevidade dos negócios. O alinhamento da governança corporativa com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) pode ajudar empresas familiares a adotar práticas mais responsáveis e sustentáveis. As empresas familiares que integram metas de sustentabilidade em suas práticas de governança não só garantem a continuidade do negócio, mas também contribuem para a construção de uma sociedade mais justa e ambientalmente responsável. A Natura é um exemplo de empresa que aderiu práticas sustentáveis de governança atraindo investimento e fortalecendo o prestígio global.

Bansal, P. (2005). “Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development”. Strategic Management Journal, 26(3), 197-218.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”. Harvard Business Review, 84(12), 78-92.

Exemplo de empresa familiar no Brasil:

Natura: Natura é um exemplo conceituado de empresa familiar que incorpora práticas de governança com sustentabilidade, pactuando-se com a conservação ambiental e práticas empresariais éticas.

3. METODOLOGIA

Refere-se a uma pesquisa qualitativa com o objetivo de analisar as práticas de governança corporativa em empresas familiares e os desafios de sua implementação. A pesquisa foi realizada entre os meses de janeiro e junho de 2024, com os seguintes autores Ferreira (2015), Souza (2021) e Silva (2024) análise de documentos relacionados à governança e revisão de literatura especializada. A abordagem qualitativa permitiu uma compreensão profunda das práticas e desafios enfrentados por essas empresas.

A metodologia qualitativa utilizada permitiu uma análise aprofundada das dinâmicas familiares e da implementação de práticas de governança. Os documentos analisados foram selecionados com base em sua relevância acadêmica e prática, levando em consideração publicações entre 2015 e 2024. Foram priorizados estudos que abordam os desafios da governança em empresas familiares de médio e grande porte, bem como a formalização dos processos decisórios.

A pesquisa qualitativa, realizada entre janeiro e junho de 2024, envolveu a análise de documentos relacionados à governança corporativa e revisão de literatura de autores como Ferreira (2015), Souza (2021) e Silva (2024). Estes estudos possibilitaram uma assimilação detalhada dos desafios enfrentados pelas empresas familiares na efetivação de boas práticas de governança. Em particular, foi observada a importância de formalizar as estruturas de governança para promover uma gestão eficiente e garantir a longevidade das empresas familiares.” (SILVA, 2015, p.9)”. Acesso no dia 05/09/2024. Silva; Ferreira; Souza (2015,p.9).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados mostram que a implementação de boas práticas de governança em empresas familiares pode levar a uma maior eficiência e a uma melhor gestão dos conflitos familiares. No entanto, a pesquisa revelou que muitos gestores enfrentam desafios significativos, como resistência à mudança e falta de clareza nas estruturas de governança. A

discussão sugere que a criação de um conselho de administração independente e a formalização de processos de tomada de decisão são passos cruciais para superar esses desafios e melhorar a governança nas empresas familiares.

A seguir iremos apresentar um quadro com exemplos de artigos que trouxe fundamentação para pesquisa do tema deste artigo, com objetivo de observar a compreensão dos autores perante os desafios enfrentados pelas empresas familiares na implementação de boas práticas de governança.

Título do artigo	**Autores**	**Objetivo**	**O que eles tratam sobre governança cooperativa em empresas familiares**
Governança Corporativa em empresas Familiares: Uma Análise Bibliométrica na Base Scopus	Januário, Marcelo Guimarães (2022)	Avaliar a relevância da governança corporativa em empresas familiares com foco na transparência e redução de assimetria informacional.	O estudo aponta que as práticas de governança são essenciais para decisões eficientes e sustentáveis em empresas familiares, destacando os desafios de formalização.
A Importância da Governança Corporativa	Oliveira, Maria Fernanda (2022)	Analisar como a governança impacta a	O autor argumenta que boas práticas de

para a Longevidade de Empresas Familiares		longevidade das empresas familiares.	governança são críticas para minimizar conflitos familiares e facilitar sucessões empresariais.
Resistência à Implementação de Boas Práticas de Governança em Empresas Familiares	Santos, Rodrigo (2023)	Investigar os principais obstáculos enfrentados pelas empresas familiares na implementação da governança corporativa.	O estudo revela que a resistência à mudança e o apego a estruturas informais são os maiores desafios na adoção de boas práticas.

No entanto, o autor Januário (2022) a Governança Corporativa foca na transparência, controle e responsabilidade entre as empresas familiares enfatiza a transparência nas prestações de contas associando as boas práticas de governança proporcionando benefícios como a redução de custo.

Segundo Oliveira (2022) Governança Corporativa fundamenta na longevidade priorizando o planejamento para garantir a continuidade de sucessões visando promover profissionalização dos processos organizacionais, pois compartilhar conhecimento, experiência e valor com o sucessor é fundamental para boas práticas de governança e contribui para o sucesso da empresa.

Entretanto, o autor Santos (2023) fala sobre os desafios enfrentados pelas empresas familiares como, controle familiar, fortes resistências a mudanças, apego à propriedade, sendo os principais fatores se destaca, dificuldades de separação de papel de sócio e gestor e a resistência dos líderes mais velhos que interfere na implementação de boas práticas da governança corporativa em empresas familiares.

No entanto, Ferreira (2015) pesquisou que a adoção de boas práticas de governança é crucial para melhorar a profissionalização e a sustentabilidade das empresas familiares, enfrentando resistências culturais internas. Desta forma, Silva (2021) corrobora com as ideias de Ferreira ao destacar que a clareza nas estruturas de governança contribui para a eficiência e gestão de conflitos. No entanto, nota-se com a pesquisa de Souza (2024) que a governança corporativa desempenha um papel vital na longevidade e crescimento sustentável das empresas familiares.

Empresas como a Natura e a Magazine Luiza são exemplos de organizações familiares brasileiras que implementaram conselhos de administração independentes, o que resultou em maior transparência e eficiência nos processos decisórios. Com tudo, a formalidade da governança facilitou a sucessão familiar, diminuindo conflitos e garantindo a continuidade dos negócios. A adoção dessas práticas também contribuiu para a atração de investimentos externos, essenciais para o crescimento dessas empresas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar a importância da governança corporativa em empresas familiares e constatar os principais desafios na implementação de boas práticas de governança. Constatou-se que, embora as práticas de governança possam proporcionar benefícios significativos, como maior profissionalização e crescimento sustentável, a resistência à mudança e a falta de estrutura clara são desafios importantes. Recomenda-se que as empresas familiares ampliem

estratégias para superar esses desafios e integrar as práticas de governança às suas necessidades específicas.

Diante dos desafios encontrados, recomenda-se que as empresas familiares invistam em programas de capacitação e educação continuada para seus gestores e membros da família. Além disso, a criação de conselhos de administração independentes, com especialistas de fora da família, pode trazer uma visão mais objetiva e estratégica para a organização, contribuindo para a sua sustentabilidade a longo prazo. É fundamental que as empresas adaptem as práticas de governança às suas características culturais e contextuais, para que essas práticas sejam realmente eficazes.

6. REFERÊNCIAS

Berger, A. N., Miller, N., Petersen, M. A., Rajan, R. G., & Stein, J. C. (2018). “, 107(3), 616-641.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2012). “Important attributes of family firms and the role of governance”. *Family Business Review*, 25(1), 5-15.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). “Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure”. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). “Governance and long-term survival in family businesses”. *Journal of Business Research*, 59(3), 297-305.

OECD. (2020). “Family Businesses in the Global Economy”. *OECD Report*.

Souza, M. (2021). “A relevância das práticas de governança em empresas familiares”. *Revista de Administração*, 58(1), 45-67. Acesso em 20/06/2024.

Silva, R. (2024). “Implementação de boas práticas de governança em empresas familiares”. *Revista Brasileira de Governança Corporativa*, 12(2), 75-91. Acesso em 25/09/2024.

---

[1]Discente: Curso Superior em Gestão Comercial. Instituto Federal de Rondônia, Porto Velho – RO.

[2]Professora Orientadora Edital nº 25/2023/PVZN – CGAB/IFRO – Instituto Federal de Rondônia, Porto Velho – RO

Email: orientacaotcc16.pvhzonanorte@ifro.edu.br.

← Post anterior

Post seguinte →

RevistaFT

A RevistaFT têm 29 anos. É uma **Revista Científica Eletrônica Multidisciplinar Indexada de Alto Impacto e Qualis “B2”.** Periodicidade mensal e de acesso livre. Leia gratuitamente todos os artigos e publique o seu também clicando aqui,

Contato

Queremos te ouvir.
WhatsApp RJ: (21) 97890-0986
WhatsApp SP: (11) 98597-3405
e-Mail: contato@revistaft.com.br
ISSN: 1678-0817
CNPJ: 48.728.404/0001-22

Conselho Editorial

Editores Fundadores: Dr. Oston de Lacerda Mendes. Dr. João Marcelo Gigliotti.
Editor Científico: Dr. Oston de Lacerda Mendes
Jornalista Responsável:

Fator de impacto FI= 5.397 (muito alto)

Turismo Acadêmico

Marcos Antônio Alves MTB 6036DRT-MG

Orientadoras:

Dra. Hevellyn Andrade Monteiro

Dra. Chimene Kuhn Nobre

Revisores:

Lista atualizada periodicamente em revistaft.com.br/expediente Venha fazer parte de nosso time de revisores também!

Copyright © Revista ft Ltda. 1996 - 2025

Rua José Linhares, 134 - Leblon | Rio de Janeiro-RJ | Brasil