



## **A Governança Empresarial e o Processo de Sucessão em Empresas Familiares da Área da Saúde**

*Gicelli da Silva Chaves<sup>1</sup>; Jailza de Andrade Nascimento Tomaz<sup>2</sup>*

**Resumo:** As mudanças no mundo corporativo requerem constante aprimoramento das organizações, e as empresas familiares não seriam uma exceção, a começar pelo modelo de governança, que influencia diretamente na sucessão empresarial. Tendo em vista isso, o presente estudo analisou como a governança corporativa contribui para que o processo de sucessão familiar nas empresas da área de saúde, especificamente nas clínicas médicas, identificando eventuais problemas que possam dificultar o processo sucessório e demonstrando como a governança pode facilitar este processo. A metodologia do estudo se baseou em revisão bibliográfica de caráter qualitativo e exploratório, buscando referenciais teóricos de autores conceituados da área, por meio de artigos, livros e revistas especializadas no tema. Os resultados demonstraram que a governança é uma ferramenta que permite maior transparência e credibilidade no ambiente de trabalho e que auxilia a gestão das empresas familiares também, podendo ser uma ferramenta que colabore no planejamento transparente da sucessão familiar em clínicas médicas. Obviamente, apenas a governança não será suficiente para garantir uma sucessão tranquila, mas já é um pilar que traz mais confiança e credibilidade para a tomada de decisões.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar, Governança, Clínicas Médicas.

## **Corporate Governance and the Succession Process in Family Businesses in the Health Area**

**Abstract:** Changes in the corporate world require constant improvement of organizations, and family businesses would not be an exception, starting with the governance model, which directly influences business succession. With this in mind, the present study analyzed how corporate governance contributes to the process of family succession in companies in the health area, specifically in medical clinics, identifying any problems that may hinder the succession process and demonstrating how governance can facilitate this process. The study methodology was based on a qualitative and exploratory bibliographic review, seeking theoretical references from

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Bacharelado em Administração do Instituto de Ensino Superior do Sul do Maranhão – IESMA/Unisulma. E-mail: gicellechaves@gmail.com;

<sup>2</sup> Professora Orientadora. Mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional, MBA em Gestão Empresarial, MBA em Docência do Ensino Superior, MBA em Gestão de Pessoas. E-mail: jailzatomaz@uol.com.br.

renowned authors in the area, through articles, books and magazines specialized in the subject. The results showed that governance is a tool that allows for greater transparency and credibility in the work environment and that helps the management of family businesses as well, and can be a tool that collaborates in the transparent planning of family succession in medical clinics. Obviously, governance alone will not be enough to guarantee a smooth succession, but it is already a pillar that brings more confidence and credibility to decision-making.

**Keywords:** Family Business, Governance, Medical Clinics.

## **Introdução**

Diante das várias mudanças ocorridas no mundo corporativo, os processos e a gestão, principalmente relacionados à governança corporativa, tendem a se moldar e evoluir de acordo com o que se exige.

Observa-se que há uma crescente em relação a sucessão de empresas familiares, o que exige estudo, preparo e dedicação das partes envolvidas.

Porém, o que se observa é que muitas vezes, a falta de conhecimento técnico e de gestão por parte de seus gestores, afetam a tomada de decisão e também esbarra em questões familiares, que tendem a trazer para o âmbito empresarial, uma parcela dos problemas de ordem pessoal, que podem interferir na administração de uma empresa.

Evidencia-se que as empresas familiares, possuem uma característica peculiar em relação às demais, pois envolvem as relações afetivas dentro do segmento de negócio, fazendo com que as boas práticas de gestão, bem como o conceito de governança sejam mais difíceis para aplicação dada a questão dos laços afetivos.

Nas empresas familiares da área de saúde, outro problema que se levanta é: caso o sucessor não seja da mesma área de saúde, como conduzir o futuro da organização, sem o conhecimento técnico?

Tal problema pode ser um empecilho para o bom desenvolvimento da empresa pós sucessão, pois pode ser que o sucessor não seja da área de saúde e fará a administração, mas não poderá ser o responsável técnico. Este fator pode corroborar para o insucesso do empreendimento.

Desta forma, o presente estudo tem por objetivo apresentar de que forma a governança corporativa pode contribuir para o processo de sucessão nas empresas familiares da área de saúde, identificar os principais problemas que dificultam a sucessão familiar em clínicas médicas e, também, demonstrar como a governança corporativa pode auxiliar este processo.

Para compreender o presente tema proposto, o trabalho se pauta em primeiro momento, em um delineamento da pesquisa, consoante Gil (2012) esse referido delineamento, é referente ao planejamento da pesquisa, objetivando abordar a sua dimensão mais ampla.

O estudo foi de caráter qualitativo de cunho exploratório, uma vez que se trata de uma revisão bibliográfica. A pesquisa de caráter qualitativo, é de importante relevância em estudos que tenham foco no social, visto que há perceptível aumento nas condicionantes acerca do que está sendo observado.

Lakatos (2007), afirma que por conta dessa natureza de preocupação com a prática, esse tipo de pesquisa busca trazer uma contribuição teórica à resolução de problemas técnicos, transformando o saber em saber-fazer, por isso a pesquisa bibliográfica.

O trabalho apresenta a metodologia da pesquisa bibliográfica, para isto, foi feito o levantamento de dados por meio de plataformas acadêmicas. Os campos de busca foram as plataformas Scielo e Google Acadêmico. Desta forma, foram adotados livros, artigos científicos e revistas pertinentes à área escolhida para o trabalho, por meio de pesquisas e leituras, cuja finalidade foi trazer padrões distintos que serviram de base para o tema trabalhado.

A pesquisa bibliográfica, no entanto, possui sua necessidade no fato de que a elaboração da questão de pesquisa necessita de leitura, em conjunto com análises e interpretações de fontes secundárias, como livros, revistas, jornais, relatórios de pesquisa entre outros.

Esse tipo de abordagem, está introduzido dentro do campo da hermenêutica, pois, segundo Lakatos (2007) a análise do documento, deve ser feita sobre o documento puro, do modo como ele de fato é. O autor ainda complementa que, por essa natureza de preocupação com a prática, esse tipo de pesquisa busca trazer uma contribuição teórica à resolução de problemas técnicos, transformando o saber em saber-fazer, por isso as pesquisas bibliográficas e documentais.

A metodologia, segundo Mynayo (2013, p. 46) requer “mais que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizados, indica as conexões e a leitura operacional que o pesquisador fez do quadro teórico e de seus objetivos de estudo”. Além disso, o autor ainda acredita que a pesquisa exploratória é desenvolvida para fornecer uma visão geral aproximada do fato dado. Pesquisas com essas características são realizadas principalmente quando o tema escolhido é pouco pesquisado e é difícil formular hipóteses precisas sobre ele.

Assim, este trabalho caracteriza-se também como pesquisa exploratória que, para Gil (2008, p. 27), essas pesquisas têm como objetivo desenvolver, clarificar e modificar conceitos e ideias

de maneira a formular problemas mais precisos ou hipóteses de investigação para estudos posteriores.

## **Governança Corporativa em Empresas Familiares da Saúde**

Para conceituação do que vem a ser uma empresa familiar Fischer, Silva e Davel (2000, pag. 5) afirmam que:

A empresa deve possuir simultaneamente as seguintes características para ser qualificada como uma empresa familiar: 1) A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário; 2) A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; 3) Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; 4) A família determina o processo sucessório da empresa. (FISCHER et al., 2000, pag. 5).

Para Camera e Araújo (2008), esse tipo de empresa é dotado de antagonismos, devidos aos conflitos existentes entre as necessidades da empresa e as vontades da família, onde de um lado encontra-se a racionalidade, pautadas nos deveres e orientação do mercado, e no outro a emoção e motivações, que fazem com que muitas vezes a administração fique comprometida. As empresas familiares são uma forma de negócio chave a nível mundial, são diversas em termos de dimensão, âmbito, capacidade de serviço ou produtos, mas todas têm uma coisa em comum: são geridas por membros da mesma família.

Esta pesquisa se restringe a estudar o problema de sucessão em clínicas médicas, onde a gestão e o conhecimento técnico são do próprio médico. Ressalta-se que esta pesquisa não abrangeu hospitais, clínicas odontológicas, de fisioterapia, psicologia ou outra vertente da área de saúde.

Manter a convivência entre gerações em clínicas médicas onde o médico é o próprio dono, onde pode vir ser também em sociedade com um membro familiar que seja da mesma área profissional, traz uma série de vantagens e desvantagens decorrentes de ser uma organização familiar, como conflitos internos que precisam ser analisados e identificados e resolvidos. Neste sentido, a questão das empresas familiares baseia-se em três pilares.

**Figura 1:** Modelo de três círculos de Davis e Tagiuri



Fonte: DAVIS (2003)

De acordo com Oliveira (2009):

O eixo da Família, que começa com o núcleo do fundador e se multiplica em cada um de seus herdeiros, expressa a dinâmica, a evolução e o papel dos membros familiares. O eixo Propriedade objetiva conhecer a influência que a família exerce sobre a empresa, bem como as relações entre os diversos membros – e desses com a empresa. O eixo Gestão/Empresa analisa a evolução dos negócios, vis-à-vis os estágios do ciclo de vida da empresa. Já os pontos destacados no modelo (1 a 7) se referem aos diferentes atores constituintes das organizações familiares, quais sejam: (1) familiares sem participação nos outros subsistemas; (2) sócios-proprietários não gestores e não familiares; (3) gestores não proprietários e não familiares; (4) familiares proprietários sem participação na gestão; (5) proprietários gestores não familiares; (6) gestores familiares não proprietários; e (7) familiares gestores e proprietários (Oliveira, 2009, pag. 06.)

Neste sentido, pode-se dizer que para a longevidade dos negócios entre familiares é necessário o desenvolvimento gradual dos três círculos, para que dessa forma sejam aplicados os conceitos de gestão de governança corporativa, que difere significativamente da convencional em empresas familiares, pois algumas mudanças podem refletir no andamento dos negócios, ou seja, a relação interpessoal entre os membros de uma família é um fator limitante para as boas práticas que são exercidas. (ARRUDA et al., 2007).

Segundo o Banco Mundial, em seu documento *Governance and Development*, de 1992, a definição geral de governança é “o exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo”. Precisando melhor, “é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento”, implicando ainda “a capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções”.

Santos (1997) afirma que uma “boa” governança é um requisito fundamental para um desenvolvimento sustentado, que incorpora ao crescimento econômico equidade social e, também, direitos humanos. Melo (apud Santos, 1997, p.341), traz que governança se refere à “ao modus *operandi* das políticas governamentais – que inclui, dentre outras, questões ligadas ao formato político institucional do processo decisório, à definição do mix apropriado de financiamento de políticas e ao alcance geral dos programas”.

Dietrich (2001) argumenta que a sistematização de conhecimentos sobre os direitos de controle em uma organização exige uma análise sobre a estrutura de tal organização, dependendo de sua governança e divisão de direitos de decisão, bem como sobre seu processo, dependendo do fluxo de informações e, por conseguinte, sobre as características do sistema gerencial. Assim, ambas as dimensões podem classificar tais processos. A seguir, uma tabela com os princípios da governança corporativa.

**Tabela 1:** Princípios da Governança corporativa

<b>Princípios</b>	<b>Descrição</b>
Equidade ( <i>fainerss</i> )	Refere-se ao tratamento igualitário e justo de todos os sócios (cooperados) e demais <i>stakeholders</i> , não sendo aceitas atitudes ou políticas discriminatórias.
Prestação de contas ( <i>accountability</i> )	Os agentes da governança devem prestar contas de sua atuação e se responsabilizar integralmente pelas consequências de seus atos e omissões.
Responsabilidade social organizacional	Dever de zelar pela sustentabilidade da cooperativa, visando à sua perenidade e à longevidade. As questões sociais e ambientais devem ser consideradas no âmbito dos negócios e das operações da cooperativa.
Transparência ( <i>disclosure</i> )	Relacionado à disponibilização de informações compulsórias e voluntárias para as partes interessadas, principalmente aqueles relevantes para ações gerenciais e que conduzem a criação de valor da cooperativa. A adequada transparência resulta em confiança e legitimação.

Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009).

Neste sentido, para haver uma boa governança corporativa, Galvão et al. (2005) citam que devem ocorrer os processos de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

O primeiro diz respeito ao incentivo e desenvolvimento da comunicação, como chave para solidificação do processo de transparência, devendo este ser claro, rápido, franco, demonstrando confiança aos participantes deste.

O segundo, refere-se a uma tratativa justa e igualitária a todos, que vão desde os cargos de alta gestão, como os clientes, pois todos estão envolvidos neste processo, de forma que fazem parte de uma possível evolução e alcance de metas.

O terceiro, diz respeito à responsabilização e prestação de contas, devendo demonstrar de forma transparente os seus atos.

O quarto e último fator desta, diz muito sobre o conceito de responsabilidade, aliado ao desenvolvimento social que se pretende ter a longo prazo, sendo que os dirigentes devem zelar pela perpetuidade dos negócios, relacionado aos processos e à questão ambiental.

Apesar do aprofundamento nos debates sobre governança e da crescente pressão para a adoção das boas práticas de Governança Corporativa, o Brasil ainda se caracteriza pela alta concentração do controle acionário, pela baixa efetividade dos conselhos de administração e pela alta sobreposição entre propriedade e gestão. O que demonstra vasto campo para o incentivo ao conhecimento, ações e divulgação dos preceitos da Governança Corporativa. (IBGC, 2013, p. 1).

De acordo com Galvão *et al.* (2005), a governança aumenta o valor da sociedade, pois fornece maior acesso ao capital, melhora a gestão, diminui os custos, bem como insolvência da empresa. Andrade e Rosseti (2012) citam que a governança corporativa traz mais solidez ao negócio, fazendo com que haja interesse por parte dos mercados.

### **Principais Problemas de Sucessão nas Clínicas Médicas**

Kenyon-Rouvinez e Ward (2004) destacam pesquisas que mostram que as empresas familiares agregam não apenas em termos de desempenho financeiro, mas também em termos de duração.

Apesar de outros desafios familiares, em média duram muito mais do que as empresas não familiares, vítimas de ondas de fusões e aquisições. Assim, admite-se que as empresas familiares são eficientes, necessárias e permanentes, por outro lado, as famílias devem entender que, para se sustentarem, devem superar vários problemas como: sucessão, viabilidade do negócio, harmonia familiar, acionistas responsáveis e união (Kenyon-Rouvinez e Ward, 2004).

Dessa forma, com a ausência do médico fundador da empresa, os herdeiros precisam saber quais as responsabilidades organizacionais e técnicas que eles vão precisar administrar. As empresas familiares na área da saúde geralmente surgem após a formação e especialização do médico nas áreas que desejam atuar e que podem vir a trabalhar como único dono ou em forma de sociedade empresarial.

José Edwaldo Tavares Borba quanto a sociedade empresária explica:

A atividade empresarial é marca de sua classificação como sociedade empresária, ressalvada a sociedade por ações, que é sempre empresária (art. 982, § único). O fim lucrativo é da essência da sociedade, a que se destina a produzir lucro, para distribuição aos que participam de seu capital. (Borba, 2003, p. 18)

O conhecimento do médico é essencial para que sua clínica exista, é este conhecimento que determina o sucesso da clínica, pois ganha a confiança e a preferência dos pacientes.

Segundo Porter (2000), chegar a uma boa estratégia significa ter uma meta específica de lucro de longo prazo, analisando o setor em que a empresa atua e determinando a posição da empresa nele. Para o autor, é fundamental conhecer o nicho de mercado em que a empresa compete, pois “a estratégia está diretamente relacionada à seleção de fatores que diferenciam a empresa de seus concorrentes” (PORTER, 2000, pág. 26).

Para que uma clínica continue no mercado após a morte ou aposentadoria do médico, entre outras coisas, é necessário que o sucedido aceite o processo. Segundo Steinberg e Blumenthal (2011), é comum para os fundadores, a dificuldade de passar o poder que tiveram toda a vida para a família.

Para Macedo (2009), o empresário é, em sua maioria, considerado imortal e não consegue ou não quer perceber a necessidade de planejar a sua sucessão.

Amendolara (2005) diz que o primeiro passo sucessório é saber se a geração concorda em continuar com a propriedade da empresa. Se a resposta for sim, então é necessário um plano coerente de sucessão, no qual todas as etapas da transição busquem a concordância das partes envolvidas; e para que haja concordância, deve haver negociação constante do empresário com os herdeiros da família. O autor ainda destaca que o importante é que sejam acomodados os interesses de cada um dos envolvidos, de modo que ao final não haja perdedores, inclusive os pacientes até então atendidos pelo médico fundador.

Ao falar da importância das pequenas empresas, é necessário falar também da sucessão destas empresas, pois no caso específico das clínicas médicas, será a garantia, além dos empregos, também do tratamento realizado pelos pacientes (Oliveira, 2017).

Para Lisboa (2018), a sucessão é o processo de transmitir a empresa para a próxima geração, processo este que pode trazer limitações e que é um problema, quando há dificuldade em transmitir o conhecimento ao sucessor, sabendo que este conhecimento pode ser de gestão, mas também pode ser técnico para o exercício do core business da empresa.

Este conhecimento técnico só é possível se o sucessor tiver a mesma formação que o sucedido, no caso em questão, a medicina em si. Se assim for, o fundador repassará seu conhecimento e a aprendizagem do *modus operandi* se dará no exercício da profissão no dia a

dia, onde o planejamento adequado do processo servirá para o desenvolvimento daquele que irá assumir a clínica médica (DE MASSI, CHUA & CHRISMAN, 2008).

Teston e Filippim (2016) afirmam que para assumir a continuidade de um empreendimento, o sucessor precisa ter forte preparo acadêmico, interesse pelo negócio, mas, mais do que isso, precisa ter comprometimento para conseguir superar os problemas e os imprevistos que poderão acontecer na empresa sob sua gestão futura.

Caso o sucessor não tenha formação em medicina, uma das soluções pode ser a contratação de um profissional externo para exercer a parte técnica. Seja qual for a situação, o recomendável é que o processo sucessório seja iniciado com um mínimo de 7 anos antes do fundador afastar-se definitivamente dos negócios. Isto é necessário até mesmo porque os valores da empresa são o reflexo da liderança e, portanto, mudando o líder, mudam-se alguns valores que podem impactar diretamente na cultura organizacional, podendo trazer problemas inclusive nas relações familiares, podendo vir a afetar a lucratividade da organização (LISBOA, 2018).

Vários autores (De La Garza-Ramos, Soto Maciel, Esparza Aguilar & San Martín Reyna, 2018), acreditam que, ao contratar alguém de fora da família para administrar um negócio, pode haver choque de interesses entre as partes, vindo a ser um problema que pode enfraquecer o desempenho da empresa, trazendo baixa competitividade, o que pode acarretar no fechamento da organização. Este fato precisa ser considerado no momento de selecionar os novos administradores, com vistas a manter a visão e a cultura dos fundadores e da família.

Entende-se que, quando uma organização é familiar, a empresa é vista como um ativo da família, onde qualquer decisão tomada pode impactar em três vertentes: na família em si, na empresa e, também, no patrimônio desta empresa. Desta forma, é importante entender muito bem do negócio e das decisões necessárias, para que a gestão influencie positivamente nas relações familiares, na continuidade da empresa e na preservação e aumento do patrimônio organizacional, conforme observações de Soto Maciel, De La Garza-Ramos, Esparza Aguilar, & San Martín Reyna (2015).

### **Governança Corporativa e sua Contribuição para a Gestão de Empresas Familiares da Área de Saúde**

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2016), a governança corporativa é estabelecida nas empresas de controle familiar, não apenas no contexto da

separação entre propriedade e administração (como no caso de empresas não familiares), mas também em contexto das relações entre família, propriedade e administração.

A Governança Corporativa possui princípios éticos que são aplicados no comportamento empresarial, com alicerces sólidos. O desenvolvimento e a sua afirmação têm motivações macro e microeconômicas. A aplicabilidade e o entendimento dos procedimentos de Governança Corporativa se mostram essenciais para a continuidade e profissionalização das empresas, por isso é necessário levar em conta que para o desenvolvimento dos negócios de forma sustentável, é importante ter gestores competentes, delegar responsabilidades, descentralizar poderes, agilizar decisões e implementá-los de forma eficaz (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

É de extrema importância a implementação das regras da governança corporativa para uma clínica médica, pois além de criar valor para o mercado, seria profissionalizar e preservar o negócio para o próximo sucessor.

Em clínicas médicas também, a governança é um conjunto de boas práticas para aumentar a confiança das partes envolvidas, tal qual em outras organizações. Chrisman et al. (2018) afirmam que os mecanismos de governança consistem em regras, práticas e processos formais e informais que emanam de dentro e de fora da empresa para orientar e controlar o comportamento empresarial, a fim de equilibrar e alinhar os interesses de seus stakeholders, incluindo proprietários, gerentes, clientes, fornecedores, governo e comunidade.

Muitas clínicas médicas estão mudando a forma como gerenciam e controlam seus negócios, trazendo melhores resultados financeiros e ampliando sua carteira de clientes com processos de gestão.

Segundo Silva e Grzybovski (2006), estabelecer que a governança corporativa pode trazer e indicar a qualidade da gestão como forma de monitorar o comportamento dos administradores é talvez uma forma adequada de alcançar os objetivos desejados na empresa. Assim, quanto melhor a gestão, melhor deve ser a qualidade das decisões da administração, que determina o nível de desempenho financeiro das empresas, pois o objetivo principal da administração a priori, é a maximização do valor.

Diante desses aspectos, é pertinente a adoção de mecanismos regulatórios de governança, pois permite que a empresa familiar ganhe posição de destaque e a torne atrativa para o mercado, conforme afirmam Alvares, Giacometti e Gusso (2008), criando valor diante das um ambiente de negócios altamente competitivo.

A estrutura de governança aumentaria o valor da empresa e proporcionaria melhor acesso ao capital a um custo menor, garantindo a sustentabilidade da empresa e o alto interesse de mercados, corporações e nações (Andrade e Rossetti, 2012; Galvão et al., 2005).

A implantação da governança corporativa nas empresas é uma solução para diminuir divergências, administrar conflitos de interesse e manter a organização, é também uma ferramenta que possibilita a redução da ansiedade e auxilia na melhoria da qualidade de vida das famílias empresárias (BORNHOLDT, 2005). As boas práticas de governança são úteis e necessárias para empresas pequenas, fechadas e familiares, pois oferecem garantias aos membros da empresa, melhoram a governança corporativa e permitem melhor desempenho na administração, gerando maior valor para a empresa.

Segundo o Instituto Brasileiro IBGC (2011b, p.152), a sucessão deve ser planejada como um processo, não como um evento. É necessário planejar a saída dos atuais dirigentes e ao mesmo tempo preparar as próximas gerações. A família deve criar uma atmosfera que abrace todas as possibilidades futuras para a continuidade da empresa.

De acordo com o IBGC o planejamento de sucessão:

É o processo pelo qual se busca identificar e desenvolver um ou mais candidatos que apresentem os conhecimentos, experiências, habilidades e atitudes, necessários e suficientes, não apenas para suceder o atual titular de uma determinada posição, mas para garantir a execução da estratégia, nos médio e longo prazos, de forma a que sejam atingidos os resultados esperados, assegurando-se, com isso, a longevidade da organização. (IBGC, 2011, pag. 15-16)

Para que a empresa possa se adequar ao cenário econômico e crescer com relevância e agilidade em suas operações, as empresas familiares precisam buscar conhecimento sobre governança corporativa, aplicar esse sistema em sua gestão e moldar seu comportamento interno, contribuindo assim para uma sociedade mais forte e robusta.

Quando a governança é estruturada e desenvolvida em uma empresa familiar, inicia-se um processo de mudança e evolução. A sucessão da gestão da empresa segundo Casillas Bueno et al. (2007) caracteriza-se por uma mudança de poder e influência dos fundadores para os sucessores, permanecendo o poder compartilhado entre eles por um período de tempo. A sucessão da propriedade é essencial, e a sustentabilidade do negócio pode depender em grande parte do nível de prontidão dos herdeiros em adquirir uma cultura de acionista e perceber sua importância.

Segundo Camera e Araújo (2008) o objetivo das práticas de governança é, portanto, criar e operar um conjunto de mecanismos que orientem a tomada de decisões de forma a

otimizar o desempenho de longo prazo das empresas e contribuir para sua perenidade. Além das regras de governança que enfatizam a importância dos conselhos de administração na gestão, tratam também das competências da diretoria executiva, auditoria externa, princípios éticos e, no caso da gestão familiar, também protocolos familiares, acordos de parceria e todos os aspectos relevantes relacionados à sucessão empresarial.

Com o surgimento de novas gerações, diferentes grupos familiares nascem e se desenvolvem de acordo com seus valores e cultura. Manter os valores familiares coesos e ampliados é cada vez mais desafiador. Segundo Ward (1997) aponta, à medida que a família se expande e cresce, os objetivos e valores tornam-se inevitavelmente mais divergentes e há uma forte inter-relação entre a família, a corporação e o sistema empresarial, enfatizando a necessidade de regras sobre a distribuição do capital, dividendos e benefícios.

## **Resultados e Discussão**

Embora os resultados do estudo não devam ser generalizados para todas as clínicas médicas, há as lições aprendidas e vivenciadas por outras empresas do mesmo segmento, que minimizam as restrições quanto à sua aplicação para as empresas familiares, especificamente das clínicas médicas quanto ao processo sucessório.

Ao longo do trabalho pode-se observar uma característica importante das empresas familiares, onde toda a parte técnica e a cultura são muito ligadas ao fundador, que também costuma ser o presidente ou tem função equivalente. Um erro comum nas empresas familiares é ignorar que esse membro não é eterno, deixando em segundo plano um processo extremamente importante para a perenidade do negócio no longo prazo e para o fortalecimento de sua gestão com equidade, transparência e responsabilidade para a sucessão.

Outrossim, compreender que uma empresa, mesmo pequena e familiar, precisa ter parâmetros de governança, pode ser o diferencial para sua continuidade no mercado, mesmo após a ausência do fundador.

Ao analisar o Modelo de Três Círculos de Davis e Tagiuri (Oliveira, 2009), é possível entender que uma empresa pode nascer familiar, mas existem os eixos da Propriedade, que é a análise da influência familiar sobre a empresa, e também o eixo da Gestão, que analisa a evolução dos negócios. Esta evolução é possível quando existe uma maneira fundamentada de acompanhamento dos resultados, sendo possível de ser feita por meio da governança.

Essa governança traz à tona alguns princípios, que de acordo com o IBGC (2009), devem ser demonstrados quanto à forma como as partes interessadas são tratadas, se de maneira igualitária ou não, além de demonstrar os resultados financeiros, mas também as responsabilidades pelos atos de cada um. Outro tópico necessário de ser demonstrado é a transparência com que as decisões são tomadas e seu reflexo no dia a dia da empresa, pois isso irá legitimar os resultados.

Para autores como Steinberg e Blumenthal (2011), é necessário que o fundador da clínica médica aceite o processo de sucessão e se prepare para isso, pois esta preparação não é rápida e nem fácil, ainda mais dificultosa será, se o sucedido não tiver o mesmo conhecimento técnico ou formação do seu sucessor, sendo necessário buscar no mercado quem poderá fazê-lo, sem perder a confiança, credibilidade e cultura da clínica, traços estes sempre marcantes na figura do fundador.

Esse preparo de sucessores é que determinará se a clínica vai sobreviver ou não, pois estudos indicam que apenas 30% das empresas sobrevivem à administração da segunda geração, e apenas 14% continuam abertas com a terceira geração (PINTO, HENRIQUES, GONÇALVES, 2015).

Quando a clínica médica entende que a sucessão é um processo e não um evento, geralmente há um plano traçado com objetivos bem definidos, possibilitando a passagem de bastão para as gerações seguintes com confiança, estrutura e credibilidade, onde a essência familiar pode ser mantida, mas sem deixar de lado a visão empresarial, conforme preconiza o IBGC (2011).

### **Considerações Finais**

Diante do exposto ao longo do trabalho, o objetivo foi refletir sobre a questão da preparação de sucessores para a gestão de empresas familiares por meio da descrição e análise dos elementos da preparação neste processo. A adoção de um modelo de gestão mostrou-se parte essencial do processo, mas a preparação do sucessor vai além desse aspecto e exige que o sucessor, a família e a empresa estejam direcionadas para esse fim. Percebe-se também que a governança corporativa é uma ferramenta aliada para uma gestão transparente que tenha como objetivo o sucesso do empreendimento, podendo ser aplicada em grandes ou pequenas empresas.

No contexto desse estudo, as empresas familiares possuem como grande obstáculo os elos afetivos, que podem fazer com que algumas ações ou até mesmo processos, sejam medidos para atender especificamente a necessidade de uma única pessoa. Além disso, as pessoas são movidas e tendem a colocar os seus próprios interesses no negócio, sem avaliar o que realmente é necessário e plausível para a execução desse projeto.

Pode-se dizer que com ferramentas como a governança, é possível aliar o empreendedorismo em clínicas médicas à uma empresa saudavelmente governada, pronta para seguir em frente, mesmo após a saída de seu fundador.

Como limitações, observa-se a dificuldade da implantação de uma governança em empresas familiares, justamente por conta dos laços afetivos, o que prejudica o desenvolvimento da empresa, bem como o alcance do sucesso no processo sucessório.

Como sugestões, pode-se citar a oportunidade de realizar uma comparação entre a sucessão em clínicas médicas que tiveram um processo de governança estruturado e implantado, com aquelas em que o processo sucessório deu-se de maneira não planejada, avaliando os percentuais de sucesso entre tais.

Assim, é possível afirmar que, seguidos os processos de querer fazer dar certo, de um planejamento bem realizado e de um processo de governança real, é possível sim que as clínicas médicas se perpetuem, mesmo após a saída do médico fundador, podendo a clínica ser assumida por alguém da família com mesma formação, ou não sendo possível, que a família assuma a administração e busque no mercado alguém que possa assumir a parte técnica, engajando-o na cultura da empresa e nos seus valores, de maneira que a clínica permaneça em processo crescente e com bom retorno para todos os stakeholders.

Entende-se que os objetivos deste estudo foram atingidos e que muito contribuíram para direcionar empresas que venham a necessitar deste levantamento.

## Referências

ÁLVARES, Elismar; GUSSO, Eduardo. **Governança corporativa: um modelo brasileiro**. Elsevier, 2008. p. 259

AMENDOLARA, Leslie. **A sucessão na empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Lazuli, 2005.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2014.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos,**

**desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2004. p. 412.

ARRUDA, C. et al. **Empresas Duradouras.** Relatório de Pesquisa RP0701, Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, Ano 7, n. 1, jul. 2007.

BORBA, José Edwaldo Tavares. **Direito Societário.** 8ª ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2003. p 18.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa Familiar: implementação e prática.** Porto Alegre: Bookman. 2005.

CAMERA, F.; ARAÚJO, L. C. G. **Análise dos Aspectos Teóricos relacionados à Governança Corporativa que podem contribuir para a Sobrevivência das Pequenas e Médias Empresas** V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. Anais.2008.

CASILLAS BUENO; J.C.; FERNANDEZ, C.D.; SANCHEZ, A.V. 2007. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo, Thomson Learning, p. 270.

CHRISMAN, J. J., Chua, J. H., Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2018). Governance Mechanisms and Family Firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 42(2) 171–186. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1042258717748650>. Acesso em: 21 de março. 2023.

DAVIS, J. A. Entrevista a HSM Management: uma radiografia da relação empresa + família + propriedade. **HSM Management**, [S. l.], v. 41, p. 96-103. nov./dez. 2003.

DE LA GARZA RAMOS, María Isabel et al. La sucesión de la empresa familiar: una aproximación teórica. **Cuadernos de Administración**, v. 31, n. 56, p. 105-136, 2019: [https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/8194](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/8194). Acesso em: 26 de fev. 2023.

DE MASSIS, A., Chua, J. H. & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. **Family Business Review**, 21(2), 183-199. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>. Acesso em: 14 de março. 2023

DIETRICH, Michael. Accounting for the economics of the firm. **Management Accounting Research**, v. 12, n. 1, p. 3-20, 2001.

GALVÃO, A.M.; RIBEIRO, É.; OLIVEIRA, V.I. de. 2005. **Mercado financeiro: uma abordagem prática dos principais produtos.** Rio de Janeiro, Campus, p. 486.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6ª ed. - São Paulo. Editora Atlas 2008, p. 200.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** – 4. ed. – São Paulo: IBGC. 2009.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança Corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul, 2011b. p. 276.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2016). **Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações** (Série Cadernos de Governança Corporativa, 15. Disponível em: [https://dmgsa.com.br/wp-content/uploads/2016/11/GovernancadaFamiliaEmpresaria\\_IBGC.pdf](https://dmgsa.com.br/wp-content/uploads/2016/11/GovernancadaFamiliaEmpresaria_IBGC.pdf). Acesso em: 19 março. 2023.

KENYON-ROUVINEZ, D.; WARD, J. L. **Les entreprises familiales: que sais-je**. Paris, Puf, 2004, p.127.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. reimp. São Paulo: Atlas, v. 310, 2007.

LISBOA, I. **Sucessão nas empresas familiares e o impacto no endividamento**. Evidência para as PME da região de Leiria. Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa, 17(2), 24-42. 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5680/568060413003/568060413003.pdf>. Acesso em 14 de março, 2023.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009.

MACÊDO, K. B. et al.. **O processo sucessório em organizações familiares e a exclusão da mulher**. Psicologia & Sociedade, v. 16, n. Psicol. Soc., 2004 16(3), p. 69–81, set. 2004.

MINAYO, M.C.S.; DESLANDES, S. F. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 33.ed.rev.atual. Petrópolis: Vozes, 2013.

OLIVEIRA, Antonio Carlos. **Empresa familiar: Sua importância econômica e social**. **Revista Idea**, v. 8, n. 1, p. 1-12, 2017.

OLIVEIRA, J. L.; ÁLVARES, E.; PINHEIRO, A. S.; PIMENTEL, T. D. A governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 3, art. 2, p. 105-122, 2011.

PINTO, A., Henriques, C., & Gonçalves, R. (2015). **O efeito da sucessão no desempenho das empresas familiares: Um estudo regional**. Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa, 14(2), 38-48. Acesso em: 14 de março de 2023, <https://www.redalyc.org/pdf/3885/388542796005.pdf>

PORTER, Michael E. A nova era da estratégia. **HSM Management**, v. 1, n. 1, p. 21-8, 2000.

SANTOS, Maria Helena de Castro. “**Governabilidade, Governança e Democracia: Criação da Capacidade Governativa e Relações Executivo-Legislativo no Brasil Pós-Constituinte**”. In: DADOS – **Revista de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro, volume 40, nº 3. p. 335-376. 1997.

SILVA, W. M.; GRZYBOVSKI, D. **Efeitos da governança corporativa e da performance empresarial sobre o turnover de executivos no Brasil: comparando empresas familiares e**

não-familiares. *Revista de Administração Mackenzie*. v. 7, n. 1, p. 45-70. 2006.

SOTO MACIEL, Argentina et al. The influence of family relationships in the succession: A factorial analysis of Mexican enterprises. **Journal of Family Business Management**, v. 5, n. 2, p. 238-256, 2015. Disponível: [https://www.researchgate.net/publication/282851571\\_The\\_influence\\_of\\_family\\_relationships\\_in\\_the\\_succession\\_A\\_factorial\\_analysis\\_of\\_Mexican\\_enterprises](https://www.researchgate.net/publication/282851571_The_influence_of_family_relationships_in_the_succession_A_factorial_analysis_of_Mexican_enterprises). Acesso em: 28 de fev. 2023

STEINBERG, Herbert; BLUMENTHAL, Josenice. **A família empresária: organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa**. São Paulo: Editora Gente, 2011

TESTON, S. F., & Filippim, E. S. (2016). **Perspectivas e Desafios da Preparação de Sucessores para Empresas Familiares**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 20, p. 524-545, 2016.

WARD, John L. **Crescimento da empresa familiar: desafios especiais e melhores práticas**. *Revisão da empresa familiar*, v. 10, n. 4, pág. 323-337, 1997.

●

Como citar este artigo (Formato ABNT):

CHAVES, Gicelli da Silva; TOMAZ, Jailza de Andrade Nascimento. A Governança Empresarial e o Processo de Sucessão em Empresas Familiares da Área da Saúde. **Id on Line Rev. Psic.**, Maio/2023, vol.17, n.66, p. 173-189, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 09/03/2023; Aceito 14/04/2023; Publicado em: 31/05/2023.