

A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO DE PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO FAMILIAR¹

Humberto Girardi²

Luiz Francisco Mascarello³

RESUMO

As dificuldades encontradas pelas empresas familiares no mercado atual são tão frequentes quanto as vividas pelas grandes corporações. Perpetuar a existência do negócio ao longo das gerações é um desafio a ser encarado com lucidez. Este artigo consiste em analisar a contribuição das práticas de governança corporativa para com o processo sucessório de empresas familiares. O método utilizado foi o estudo de caso, com análise qualitativa de dados buscando caracterizar e identificar carências na empresa objeto de estudo. Concluiu-se o trabalho com a apresentação dos pontos que podem dificultar a sucessão, como falta de estratégias de longo prazo e debate do assunto com os herdeiros, que podem ser ajustados com a inclusão de algumas práticas de governança. Sugere-se iniciar um projeto de estruturação da governança corporativa na organização que foi objeto de estudo. Outras pesquisas em empresas familiares que adotaram práticas de governança corporativa podem contribuir na identificação de aspectos que devem ser considerados na estruturação do processo de governança corporativa neste modelo de organização empresarial.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Sucessão Familiar. IBGC.

ABSTRACT

The difficulties faced by family businesses in the current market are as frequent as those experienced by large corporations. Perpetuate the existence of the business over the generations is a challenge to be faced with lucidity. This article is to analyze the contribution of corporate governance practices towards the succession process of family businesses. The method used was the case study with qualitative data analysis seeking to characterize and identify deficiencies in the object of study now. The work was concluded with the presentation of the points that may hinder the succession, as a lack of long-term strategies and subject of debate with the heirs, which can be adjusted with the inclusion of some governance practices. It is suggested to start a structuring project of corporate governance in the organization that was the object of study. Other research on family businesses that have adopted corporate governance practices can help identify aspects that should be considered in structuring the corporate governance process in this business organization model.

Keywords: Corporate Governance. Succession Process of Family Businesses. IBGC.

INTRODUÇÃO

As empresas familiares estão presentes em todo o mundo. Começam do sonho de um empreendedor, da vontade de primos, da necessidade do sustento. Se instauram como de pequeno porte, mas com o passar dos anos podem tornar-se potências mundiais como Wal-Mart (família

¹ Artigo aprovado no II Congresso de Controladoria e Finanças Unisinos, 2015.

² Doutorando PPG Ciências Contábeis Unisinos, Mestre em Administração PUC-Rio, Professor Unisinos, email: girardi@unisinos.br

³ Especialista em Controladoria e Finanças Unisinos, email: mascarello.luiz@gmail.com

Walton), Ford (família Ford), Grupo Samsung (família Lee), entre outras. Definitivamente, se for observado na sociedade em geral, compra-se mantimentos no mercado originado por uma família, estuda-se em escolas particulares de origem familiar, enfim, uma gama de pequenos negócios iniciados por uma ou mais famílias. (MOREIRA JUNIOR e BORTOLI NETO, 2007).

Mas assim como ocorre com grandes empresas no mercado mundial, as pequenas empresas familiares também estão a mercê das dificuldades da economia e da acirrada concorrência de mercado. Vivenciam situações confortáveis e desafios como qualquer outra companhia.

Nesse contexto, Chioldelli (2005) explica que as empresas tentam se ajustar conforme suas percepções captadas do ambiente externo, buscando soluções para necessidades mais urgentes, desde arranjos organizacionais a novas tecnologias. Entretanto deve haver uma sinergia da empresa como um todo, coexistindo otimização de desempenho em toda estrutura empresarial.

Além das dificuldades externas, com o passar dos anos, os empresários fundadores de suas companhias deparam-se com uma necessidade essencial: a perpetuidade de seus negócios. A sucessão de poder para a próxima geração familiar deve ser tratada como um processo, a fim de manter sólida a operação da mesma sem desencadear uma crise que possa findar com o empreendimento.

Dentro dessa conjuntura, vem sendo disseminado a algum tempo, um modelo estrutural denominado governança corporativa. Sua definição ainda é muito discutida, mas Rosseti e Andrade (2014, pág. 138), resumem as ideias de diversos autores e tratam a governança como:

- Guardião de direitos das partes com interesses em jogo nas empresas.
- Sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas.
- Estrutura de poder que se observa no interior das corporações.
- Sistema normativo que rege as relações internas e externas das companhias.

Dessa forma esse estudo buscou resposta para o seguinte problema: qual a contribuição das boas práticas de governança corporativa para empresa familiar “GAMA” no futuro processo de sucessão familiar?

Como objetivo geral buscou-se analisar a contribuição das boas práticas de governança corporativa para empresa familiar “GAMA” no futuro processo de sucessão familiar, bem como seus objetivos específicos consistiram em realizar revisão bibliográfica do assunto; caracterização da administração da empresa, identificando carências de boas práticas de governança corporativa e

abordagem de melhorias a serem implementadas com vista no futuro processo de sucessão familiar da empresa.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O capitalismo talvez ainda não tenha convencido a todos os habitantes deste globalizado planeta, mas é o sistema econômico que perdura há anos na maioria das nações. As últimas décadas foram tomadas pela solidificação da globalização, onde os mercados tornaram-se um só e os blocos econômicos giram em um uníssono mar de concorrência.

A alta competitividade exigida das empresas as obriga a terem sistemas de gestão que sejam transparentes, tornando o processo decisório claro, não somente para os proprietários, mas também para todos *stakeholders*⁴ existentes. De forma a relacionar tantos interesses, surgiu a governança. Em uma tentativa de síntese, Rosseti e Andrade (2014, p. 141) analisam a abrangência das diversas categorias conceituais de governança e a descreve como um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas. Dessa forma, somou-se ao clássico interesse dos proprietários e a busca pela maximização de lucros, o fortalecimento da importância de conselhos e diretorias bem como sistemas de controle e fiscalização das ações destes últimos. E claro, para corroborar essas novas necessidades, fez-se necessário o fortalecimento de sistemas de informações relevantes e de prestação de contas às partes interessadas nos resultados corporativo, e que zelem pelos ativos tangíveis e intangíveis das companhias.

Em sua concepção, Silva (2012, p. 27) define governança corporativa como um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados, facilitando assim o acesso ao capital. Esse seria um novo conceito para dar sustentabilidade ao capitalismo e às empresas, pois ainda conforme órgãos como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), a governança além de englobar práticas decisórias que visam a perpetuidade da empresa, buscam respeitar os relacionamentos de todas as partes interessadas.

⁴ Diversas partes interessadas em um dado projeto ou empresa.

Os Valores da Governança Corporativa

A governança corporativa possui quatro valores, pilares que dão sustentação a esta teoria, amarrando concepções práticas e processos de alta gestão: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Transparência (*Disclosure*)

O ato de tornar claras as decisões e caminhos das organizações não deve partir de forma a parecer uma obrigação dos gestores. Deve haver um desejo de informar e disponibilizar as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse, independentemente da imposição de normas, leis ou regulamentos (IBGC, 2015).

Rosseti e Andrade (2014, p.140) em seu estudo exemplifica que deve haver transparência nas informações, principalmente as que apresentarem maior relevância e que tragam impactos aos negócios, como resultados, oportunidades e riscos. Os *stakeholders* possuem direito, inclusive, de serem comunicados sobre ações empresariais que conduzam à criação de valor.

Equidade (*Fairness*)

Ações de transparência principalmente como forma de respeito aos minoritários, de forma equânime aos majoritários, no que tange aumento de riqueza corporativa, resultado das operações e também na presença ativa em assembleias gerais (ROSSETI E ANDRADE, 2014).

Em seu Guia de Boas Práticas de Governança, o IBGC (2015) caracteriza este pilar como um tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas, sem discriminação.

Prestação de Contas (*Accountability*)

Deve existir uma prestação de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria. Dessa forma ficará claro o desempenho da atuação dos agentes da governança, representados pelos sócios, administradores (conselheiros e executivos/gestores), conselheiros fiscais e auditores (IBGC, 2015).

Responsabilidade Corporativa (*Compliance*)

Conforme já citado, as empresas devem buscar perpetuidade, ou seja, zelar pela visão de longo prazo e sustentabilidade. Para isso deve ser buscada decisões que considerem a ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Devem ser cumpridas as normas dos estatutos sociais, regimentos internos e das leis do Estado.

Práticas para o Sistema de Governança

Como forma de auxiliar as empresas a estruturarem e dar início às suas práticas de governança, o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) tem publicado uma cartilha de modo a difundir as ideias e qualificar as organizações. A mesma é dividida em seis capítulos principais e nortearam os próximos tópicos. Conforme consta no código, os princípios da boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle (IBGC, 2015)

Propriedade (Sócios)

Conforme descreve o IBGC (2015), cada sócio é um proprietário da organização, na produção de sua participação no capital social. Rosseti e Andrade (2014) explica que visivelmente a governança desenvolveu-se devido a pulverização da propriedade, com a proliferação de sociedades anônimas de capital aberto, onde as ações são diariamente negociadas na bolsa. Como o direito do voto é assegurado a todos os sócios, aquele que possuir uma ação terá assegurado o poder de votar nas assembleias gerais.

O IBGC (2015, p. 28) deixa claro que a assembleia geral/reunião de sócios é o órgão soberano da sociedade, tendo como competências:

- o aumento ou a redução do capital social e outras reformas do Estatuto Social/Contrato Social;
- eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros de administração e conselheiros fiscais;
- tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras;

- deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade.
- deliberar sobre a avaliação de bens que venham a integralizar o capital social; e
- aprovar a remuneração dos administradores

A convocação para as Assembleias Gerais deve ser feita de maneira a facilitar a presença do maior número de sócios possível, preferencialmente com 30 dias de antecedência, apresentando a pauta da reunião e propostas dos acionistas/cotistas.

Conselho de Administração

Em seu código de boas práticas de governança, o IBGC (2015) afirma que toda e qualquer organização, independentemente da sua forma societária, deve possuir um Conselho de Administração, sem perder de vista as demais partes interessadas, seu objeto social e sua sustentabilidade no longo prazo.

Conforme elenca Rosseti e Andrade (2014, p.258), são funções do Conselho de Administração:

- Órgão guardião dos interesses dos proprietários.
- Eleger e avaliar o desempenho da Diretoria Executiva.
- Homologar e monitorar a estratégia de negócios.
- Homologar e acompanhar políticas nas áreas funcionais.
- Definir expectativas de resultados e acompanhar sua efetivação.
- Definir a criação e a constituição de comitês.
- Escolher e contratar a Auditoria Independente.
- Definir a constituição do Comitê de Auditoria

Dessa forma ele fica responsável também por apoiar e supervisionar continuamente a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário. O Conselho de Administração é o elo mais forte entre Propriedade e Diretoria, fazendo o papel de representação dos proprietários e monitoramento da gestão, com efetiva cobrança por resultados previamente acordados (ROSSETI E ANDRADE, 2014).

Gestão ou Diretoria Executiva

O executivo principal da organização é o elo entre as áreas de gestão e o Conselho de Administração, ficando responsável ainda pela execução das diretrizes fixadas pelo conselho e prestando contas a ele (IBGC, 2015). Fica claro que, dessa forma, a principal característica desse executivo deve ser a transparência, devendo prestar todas informações pertinentes aos *stakeholders*, de forma clara, objetiva e de linguagem acessível.

Em sua abordagem, Rosseti e Andrade (2014, p. 258) corrobora para com a teoria de sinergia que deve existir entre a Diretoria e o Conselho de Administração, citando que a execução de diretrizes e a definição de estratégias e planos operacionais devem possuir homologação e serem emanadas do Conselho. Assim a gestão dos negócios e das áreas funcionais da empresa, bem como a prestação de contas sobre riscos, resultados e oportunidades estará sempre obedecendo a interação da Propriedade, Conselho de Administração e Direção Executiva, alicerces dos sistemas de governança.

Auditoria Independente

O Código de Boas Práticas de Governança cita a necessidade da existência da Auditoria Independente. Para o IBGC (2015, p. 86), toda organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente, para verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade. Ao final de seu trabalho, os auditores emitem um relatório com recomendações sobre melhorias e aperfeiçoamento dos controles internos.

Para haver um bom desempenho da Auditoria Independente, tanto para a segurança dos administradores, quanto para a confiança dos investidores, é expressamente necessária que exista independência do auditor em relação à organização e ausência de conflitos de interesse, manifestação essa que deve ser feita por escrito ao comitê de auditoria ou ao Conselho de Administração (SILVA, 2012).

Também agregam para a qualidade da Auditoria Independente a rotatividade e a competência técnica e atualização dos profissionais contratados (ROSSETI E ANDRADE, 2014).

Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de governança nas empresas brasileiras, mesmo que não obrigatório. Tem por objetivo garantir o direito dos proprietários de fiscalizar a gestão dos negócios, opinar sobre os relatórios de resultados e sobre propostas da administração à Assembleia Geral (ROSSETI E ANDRADE, 2014).

O IBGC (2015, p. 82) elenca os objetivos do conselho fiscal como sendo:

- Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento os seus deveres legais e estatutários;
- Opinar sobre o relatório anual da Administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;
- Opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração, a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão (vide 1.4.1);
- Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de Administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à companhia;
- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar.

É importante salientar que as prioridades do Conselho Fiscal devem ser estabelecidas pelos seus membros, em sintonia com as expectativas dos sócios, devendo ser definida uma agenda mínima de trabalho que inclui os focos das atividades em exercício.

Conduta e Conflito de Interesses

De maneira natural, todas as organizações devem manter o respeito às leis do país. Mas o IBGC (2015) cita que é imprescindível que as empresas possuam um Código de Conduta interno, que

comprometa administradores e funcionários. Esse documento deve ser elaborado pela Diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho Administração e por este aprovado. A abrangência do mesmo deve ir além de regras que tangem as boas relações internas, abrangendo temas de responsabilidade social e ambientais, visando assim, sustentabilidade do negócio.

Dessa forma a abrangência do Código de Conduta (IBGC, 2015, p. 93) deve cobrir o cumprimento das leis e pagamento de tributos; Operações com partes relacionadas; uso de ativos da organização; conflito de interesses; informações privilegiadas; política de negociação das ações da empresa; processos judiciais e arbitragem; prevenção e tratamento de fraudes; pagamentos ou recebimentos questionáveis; recebimento de presentes e favorecimentos; doações; atividades políticas; direito à privacidade; nepotismo; meio ambiente; discriminação no ambiente de trabalho; assédio moral ou sexual; segurança no trabalho; exploração do trabalho adulto ou infantil; relações com a comunidade; e uso de álcool e drogas.

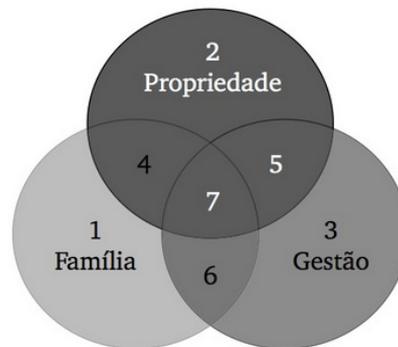
Existe conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode acabar influenciando ou tomando decisões motivadas por interesses distintos, que não estejam em conformidade com os da organização. Cabe ao conselho de administração monitorar potenciais casos de conflito de interesses dos executivos, prezando pelos ativos da empresa. Em caso onde são identificados esse problema, a pessoa envolvida deve ser afastada das discussões e deliberações (IBGC, 2015).

Governança Corporativa e a empresa familiar

Na empresa familiar, a governança contribui para a profissionalização da sociedade e de toda a organização, ao impor padrões de cultura e normas de procedimento inclusive ao proprietário. Com esse modelo, há a separação clara entre família, propriedade e gestão. A empresa deixa de ser tratada como uma instituição que gera renda apenas para a família, e passa a ser um negócio rentável e sadio, de amplitude bem maior (SILVA, 2012).

Ainda sobre os subsistemas independentes família, propriedade e gestão, conhecidos graficamente como o modelo de três círculos, Chiodelli (2005) ressalta que fica facilmente evidenciado como cada subsistema se sobrepõe, viabilizando a identificação de possíveis atritos.

FIGURA 1 - Três subsistemas das empresas familiares



Fonte: Oliveira (2010)

Oliveira (2010) destaca (Figura 1) sete situações de conflitos que podem ser observadas: (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. Sendo assim, a estrutura organizacional dessas empresas deve ser analisada com exímio, para evitar divergências entre as interações desses subsistemas.

Conselho de Família

As organizações que seguem boas práticas de Governança Corporativa devem possuir um Conselho de Administração eleita pelos sócios, envolvendo interesse de todos *stakeholders*. No caso de empresas familiares, deve ser considerada a implementação de um Conselho de Família, grupo formado para discussão de assuntos familiares e alinhamento das expectativas dos seus componentes em relação à organização. O IBGC (2015, p.36) cita ainda, entre as principais práticas do Conselho de Família:

- Definir limites entre interesses familiares e empresariais;
- Preservar os valores familiares (história, cultura e visão compartilhada);
- Definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários;

- Criar mecanismos (ex.: fundo de participação) para a aquisição de participação de outros sócios em caso de saída;
- Planejar sucessão, transmissão de bens e herança;
- Acompanhar a preparação dos membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada;
- Definir critérios para a indicação de membros que irão compor o Conselho de Administração.

Dessa forma, a empresa que cresceu como fomentadora de renda familiar, terá meios de desenvolver-se de maneira profissional sem ferir modelos eficazes de gestão, mas mantendo ainda interesses familiares em discussão.

Empresas familiares e o processo sucessório

Em seu estudo, Moreira Júnior e Bortoli Neto (2007) constatam que empresa familiar é aquela que possuiu sua origem e sua história vinculadas a uma família, e que até mesmo possuam ainda membros da família na administração do negócio. Essas empresas possuem características ímpares, como valorização de confiança para com as pessoas com mais tempo de vínculo empregatício, influência de laços afetivos nas decisões da organização, demonstrando uma tendência para o lado emocional em vez do racional.

As principais falhas que podem ser apontadas na gestão das empresas familiares estão na centralização do poder pelo fundador; emprego excessivo de parentes em cargos de gestão, em detrimento às competências profissionais; ausência de metas e objetivos claros; resistência em estabelecer controles gerenciais formais bem como inexistência de planejamento estratégico; fragilidade nos sistemas contábeis e de apuração de custos (PETRY, 2009).

Chioldelli (2005) acrescenta ainda a singularidade dessas empresas o fato de que, com o passar dos anos, novos membros da família acabam ingressando para desempenhar funções diversas. Num desafio a dar continuidade e gerindo inúmeros conflitos simultâneos, essas companhias podem vir ao fracasso. Para Bernhoeft (2003, p. 8), todo fundador não deixa para seus herdeiros apenas um conjunto patrimonial. Ele torna seus descendentes sócios que não escolheram e os transforma em membros da família empresária. E esses dois fatores tornam este processo muito complexo. Mas a maioria dos herdeiros, bem como suas famílias, não estão preparados para este desafio.

Dessa forma, o processo de tornar a família comum em profissionais capazes de gerir uma empresa é um desafio muito mais complexo do que uma atividade qualquer passada de pai para filho, podendo gerar conflitos e dificuldades nas relações.

Conforme Lodi (1998) *apud* Petry (2009) a empresa familiar possui sua sucessão de diretoria ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Entretanto é necessário observar que poder de liderança, característica fundamental para a gestão da organização, não é transferida geneticamente. Ser filho de um pai brilhante acaba tornando-se uma pressão caso não exista um preparo acadêmico e profissional aos herdeiros (BERNHOEFT, 2003)

Um dos maiores desafios das empresas familiares, no que tange sua sobrevivência a longo prazo, é a transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores. Problemas que possuem suas raízes entre conflitos dos membros da família trazem dificuldades para a transição familiar (MOREIRA JÚNIOR e BORTOLI NETO, 2007).

Petry (2009) destaca que a sucessão não deve ser um acontecimento repentino e sim um processo bem planejado e com o entendimento amplo quanto ao modelo de gestão da empresa, podendo levar, inclusive, vários anos para que a nova gestão assuma o poder.

Conforme observação realizada por Gersick, Lansberg, Desjardins e Dunn (2003), o processo de transição pode ser elencado em seis etapas:

- a. As alterações sucessivas no ambiente econômico e o envelhecimento de pessoas inicial uma pressão pró-desenvolvimento. Embora haja resistências às mudanças, em prol a manutenção de velhos hábitos, com o passar do tempo acaba sendo impossível resistir a mudanças. Dessa forma algum acontecimento torna-se o elemento detonador que desencadeará uma transição.
- b. O detonador pode ser exemplificado como uma decisão individual do fundador, uma crise de saúde ou até mesmo a aproximação da idade de aposentadoria.
- c. Desprendimento: talvez a fase mais importante, pois caracteriza-se pelo reconhecimento de que a atual estrutura já é obsoleta, necessitando o desencadeamento de uma nova etapa.
- d. Avaliação de alternativas: nesse momento são avaliados os participantes candidatos a assumir a nova estrutura, de acordo com sua capacidade e talentos.

- e. Escolha: nesse passo são tomadas decisões, que devem ter sido antecedidas por uma preparação adequada.
- f. Compromisso com a nova estrutura: após a declaração formal da escolha, é necessária sua consolidação. A empresa familiar precisa implementar a mudança de forma sinérgica, antigos líderes devem ser afastados e as novas práticas devem entrar em prática.

Alguns fatores como divergência entre sócios; número excessivo de sucessores; desinteresse dos sucessores pelo negócio; diferenças muito marcantes na participação acionária; divergências entre familiares e insegurança dos funcionários quanto ao futuro da empresa são complicadores no processo de sucessão familiar (ANTONIALLI, 1998).

Algumas diretrizes devem ser levadas em conta para facilitar a entrada da segunda geração na empresa familiar. A busca por aprendizado e aperfeiçoamento profissional; o início de atividades iniciadas “por baixo”, buscando um amplo conhecimento das áreas fundamentais da empresa; a ascensão natural a cargos de gestão; evitar o período de sucessão em tempos de crise da empresa; a busca por conhecimento e relacionamento na empresa como um todo, evitando ser “assistente” do pai e sim relacionando-se com todo o pessoal (LODI, 1998)

Em alguns casos contata-se também a necessidade de buscar pessoas de fora da família para assumir cargos de direção. A disputa de cargos por membros da família e a incompetência para desempenhar papéis na empresa, devem possuir alternativas, e nada mais coerente do que buscar profissionais qualificados para isso. Lodi (1998, p. 25) trata profissionalização como:

o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais.

Por meio da profissionalização na sucessão de poder de uma empresa familiar, busca-se sanar as preocupações com o sucesso da nova geração, adotando práticas administrativas mais racionais e recorrendo à consultorias e assessorias externas. Assim pode haver uma mescla de conhecimento aplicado com êxito em outras empresas.

METODOLOGIA

Procedimentos metodológicos

Sendo o objetivo deste estudo analisar a contribuição da governança corporativa para a sucessão familiar da empresa Gama, pode-se classificar o projeto como sendo do tipo exploratório. Conforme Gil (1999), este tipo de estudo proporciona ao pesquisador um maior conhecimento do assunto, proporcionando uma visão geral de um determinado fato. Desta forma, um estudo profundo a respeito da gestão da empresa proporcionará informações sobre o problema de que se busca solução.

O método de pesquisa utilizado nesse projeto será o estudo de caso. Para Yin (2005, p. 20), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto:

O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de setores econômicos.

Quanto à abordagem, pode-se classificar esta pesquisa como sendo qualitativa, em virtude de permitir que sejam identificadas e compreendidas as dificuldades que podem ocorrer nos processos que envolvem a sucessão familiar. Conforme Michel (2005, p. 33), a pesquisa qualitativa:

Fundamenta-se na discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, na coparticipação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos. Na pesquisa qualitativa o pesquisador participa, compreende e interpreta.

Delimitação da população ou do objeto de estudo e amostragem

De acordo com Roesch (2006), um projeto de pesquisa pode ser concentrado em um departamento da empresa ou englobar toda a organização, dependendo da proposta idealizada. Diehl e Tatim (2004) reforçam afirmando que a população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer outro tipo de elemento, conforme os objetivos da pesquisa. Neste trabalho é fundamentada a governança corporativa e a sucessão familiar, portanto a população utilizada será limitada a diretoria e níveis gerenciais.

Técnicas de coleta dos dados

Para coletar os dados que servirão de base para o problema de pesquisa serão utilizadas duas fontes, que são documentos e entrevistas em profundidade. As entrevistas apresentam como ponto forte o fato de enfocarem diretamente o tópico do estudo de caso, entretanto podem apresentar vieses devido a questões mal elaboradas, ou mesmo respostas viesadas ou imprecisas. Aqui entra a importância do uso de documentos, para corroborar e valorizar as evidências oriundas das entrevistas (YIN, 2005).

Roesch (2006) afirma ainda que o objetivo da entrevista em profundidade é entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações contextos que não foram estruturadas anteriormente a partir das suposições do pesquisador. Além disso, a entrevista apoiada num roteiro semiestruturado, com questões abertas, permitem o entendimento e captação da perspectiva dos participantes da pesquisa.

Técnicas de análise dos dados

Nesse projeto, por ter uma abordagem qualitativa, os dados coletados por intermédio da entrevista foram avaliados pela análise de conteúdo. Conforme Severino (2007), análise de conteúdo é uma metodologia que trata e analisa as informações constantes de um documento. Envolve, portanto, a análise de conteúdo das mensagens, os enunciados dos discursos, a busca do significado das mensagens. Martins e Lintz (2000), ainda consideram três as etapas do processo de análise de conteúdo:

- a) coleta e organização do material a ser utilizado;
- b) estudo aprofundado do material orientado pelo referencial teórico;
- c) interpretação dos conteúdos que são revelados em função dos propósitos de estudo.

RESULTADOS

A empresa Gama foi constituída há dezoito anos, após os dois sócios decidirem juntar suas experiências profissionais e economias e abrir o próprio negócio. O objetivo principal de ambos era o sustento familiar, garantir o estudo aos filhos e a melhoria de qualidade de vida. Com o passar do

tempo, a solidificação financeira da empresa, o aumento de confiança no mercado, incentivaram novos investimentos que proporcionassem crescimento ao negócio.

Os dois empreendedores conceberam aos poucos a estrutura organizacional atual, que define o processo decisório e atuação das pessoas. Nesse ponto Oliveira (2010) conceitua estrutura organizacional como o conjunto ordenado e equilibrado das responsabilidades e das autoridades dos gestores das empresas familiares. Lembra ainda que, embora pareça simples de ser formatada, essa estrutura pode ser dificultada de operacionalizar devido a outros fatores, como por exemplo, a qualidade dos profissionais da empresa familiar.

As decisões estratégicas sempre foram tomadas pelos dois sócios. Claramente havia um consenso comum de que ambos deveriam discutir situações do dia-a-dia que fossem mais abstrusas. Em momentos que envolviam maior risco, as esposas ficavam inteiradas das ideias que estavam sendo planejadas, afinal o aporte de capital na companhia envolvia a decisão de redução de recursos a disposição das famílias.

Nesse ponto observa-se o princípio de transparência dos sócios para com a família. O IBGC (2015) em seu Código de Boas Práticas de Governança destaca que uma transparência adequada resulta em clima de confiança tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Embora não participassem do dia-a-dia da empresa, as esposas também podiam ser consideradas integrantes dos interesses da organização, e estavam assim, no direito de opinar sobre os atos de seus cônjuges.

Com o passar do tempo, o aumento da complexidade das operações e decisões, os sócios buscaram auxílio de profissionais terceiros. Em diversos momentos da empresa, tanto para questões jurídicas, quanto para questões administrativas e financeiras, escritórios de consultoria passaram a exercer influência nas decisões.

Esse aconselhamento que ocorre nas altas decisões da organização não pode ser caracterizado como um Conselho de Administração, como vemos nas grandes empresas que seguem as normas de práticas de governança corporativa. Sua prática é voltada mais para questões pontuais e, dessa forma, são demandadas sem periodicidade ou rotina. Geralmente a diretoria busca esse auxílio em situações que exijam maior conhecimento técnico e teórico, bem como experiência profissional.

No entanto a atuação das consultorias é bem semelhante aos Conselhos de Administração, visto que o objetivo dessa prática visa valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no

longo prazo e buscar o equilíbrio entre anseios das partes interessadas, missão atribuída a este órgão (IBGC, 2015).

Em seu estudo sobre planejamento nas empresas familiares, Oliveira (2010) destaca a importância da interação entre proprietário ou executivo da empresa familiar com o consultor empresarial de forma a suprir carências de conhecimento do mesmo, agregando metodologias e técnicas administrativas do consultor, como gerenciamento de riscos corporativos e questões de sustentabilidade, como menciona o IBGC (2015) nas atribuições do Conselho de Administração.

Nos últimos anos, com o aprimoramento do uso de informações gerenciais como análise do histórico de vendas, curva ABC de clientes, programas de pós-vendas elaborados pela equipe comercial, foi percebido pelos empreendedores que o mercado atual exige uma postura empresarial mais séria, e que essa mesma postura deve ser objetivada pelos herdeiros. Os sentimentos de família que nortearam os fundadores agora passam de coadjuvantes a uma característica ímpar da empresa, mas que não deve influenciar em estratégias que busquem a perpetuidade da empresa, que deixou de fomentar o sustento de algumas poucas pessoas para desempenhar papel social para com uma cadeia de *stakeholders*.

A Responsabilidade Corporativa da empresa, princípio da Governança Corporativa, deve estar em mente dos fundadores da empresa e seus parceiros na administração, zelando pela sustentabilidade da organização e visando sempre sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2015).

A vida adulta dos filhos de um dos sócios fez com que eles fossem incorporados a alguns setores da empresa. Hoje eles trabalham nas áreas financeira, comercial e planejamento de produção, mas não são considerados gerentes de setor, embora participem das decisões tomadas. Também não existe a ideia formatada de que seguirão suas carreiras atuais, mas a busca de conhecimento foi levada paralela às funções que são desempenhadas por eles.

Oliveira (2010) chama atenção para a situação em que executivos fazem vista grossa na avaliação de seus herdeiros, acreditando então que eles são os melhores para assumirem o papel de administradores. Se essa avaliação for leviana, pode haver um caos administrativo, por vezes, trágico. Dessa forma a avaliação do processo sucessório deve ser realístico: se o herdeiro for competente, poderá vir a assumir a frente do negócio. Caso contrário, pular para a sucessão profissional é a saída mais coerente. Neste tema denota-se do estudo de caso que os filhos de um dos fundadores são

oportunizados a trabalhar na empresa, mas ainda estão distantes de cargos de tomada de decisão. O outro sócio fundador não tem filhos interessados na continuidade dos negócios.

Mensalmente há um encontro entre os sócios e os gestores para que sejam repassadas diretrizes operacionais e sejam verificados diversos relatórios de resultados. Tais reuniões não possuem registros em atas e sua pauta é definida pelos diretores, mas existem as possibilidades dos gerentes proporem assuntos que sejam pertinentes aos seus setores. O questionamento dos números e a avaliação da fidedignidade das informações são realizadas pelos próprios administradores, que por centralizarem praticamente todas as decisões, acabam percebendo erros ou desencontro de dados.

Uma empresa externa foi contratada para acompanhar mensalmente o setor contábil, no entanto não é caracterizada pelos gestores como sendo uma auditoria independente. Os serviços realizados pela equipe consultora são de checagem das informações fiscais, apontamento de erros que possam onerar a empresa futuramente perante o fisco.

Neste ponto é importante salientar a questão da falta de existência de um Código de Conduta e Conflito de Interesses. Sendo esse um documento que compromete administradores e funcionários (IBGC, 2015), seria um guia para auxiliar previamente nas decisões de todos, esclarecendo quais são os pensamentos da alta direção e ditando as diretrizes, sempre buscando os objetivos de longo prazo.

O pensamento estratégico de longo prazo, conforme percebeu-se nas entrevistas, não está claro para todos. Há na mente dos sócios a continuidade do negócio, a busca por modernizações, mas fica aquém de qualquer pensamento a respeito de processo sucessório. As conversas a respeito são informais apenas, mas as rédeas do negócio ainda são fortemente centralizadas nos atuais sócios.

Leone (2005, p. 52) destaca que

O empresário brasileiro, em geral, não planeja a transferência do poder, achando que sua permanência na empresa é eterna, e a falta deste planejamento sucessório faz surgir as principais causas de duelos familiares. Estes duelos já nascem junto com a empresa, estando adormecidos no período de vida jovem do empresário dirigente, deflagrando-se no momento em que ele, às vezes sem perceber, tem que deixar a gestão da empresa por uma questão cronológica.

O assunto sucessão ainda é tema pouco comentado dentro da empresa. O sócio que não possui herdeiros trabalhando já acenou, inclusive, a possibilidade de vender sua parte para o outro fundador, haja vista que com a falta de um possível representante da sua família, não vê futuramente como participar da administração da empresa.

A sobrevivência das empresas familiares, bem como sua expansão, passa pelo encaminhamento do processo sucessório, embora continue sendo negligenciado na maioria das vezes. De acordo com Lodi (1998) *apud* Antonialli (1998) alguns motivos que levam as empresas a sucumbirem são o despreparo da família; o consumo do patrimônio da empresa pelos familiares; a descaracterização da empresa por profissionais terceiros que ingressaram na empresa; a crise existencial dos fundadores que contagiam a empresa como um todo e a falta de um sucessor preparado.

Chiodelli (2005) acredita que se o atraso no processo sucessório for uma escolha dos administradores, o planejamento será uma ferramenta que precisa estar presente em todo o processo de transição, para garantir além da sucessão, a perpetuidade da empresa familiar. O ato de planejar as diretrizes e definir estratégias serve como um sistema conceitual para que possa ser pensado o futuro das empresas.

Corroborando com essa ideia, o Guia das Boas Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2015) atribui ao Conselho de Administração a questão do planejamento da sucessão. Embora não exista nenhum conselho oficialmente formado na empresa estudada, a formatação de encontros devidamente registrados em ata, com a discussão de ideias de longo prazo seria a centelha para dar início a estruturação de práticas de planejamento organizacional de longo prazo, definição de normas de condutas e preparação das pessoas para um futuro processo sucessório.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Historicamente, muitas das grandes empresas de hoje tiveram seus alicerces construídos sobre uma base familiar, e para sua sobrevivência ao longo dos anos tiveram que enfrentar a troca de gestão com as novas gerações.

O presente estudo identifica a contribuição das boas práticas de governança corporativa para a empresa familiar Gama no futuro processo de sucessão familiar. Em primeiro lugar, foram levantados conceitos bibliográficos a respeito de governança corporativa, empresa familiar e processo sucessório. A teoria mostra que o tema governança entrou pauta de discussão no Brasil nas últimas décadas, sendo a maior parte das obras baseadas no Código de Boas Práticas de Governança do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Quanto ao estudo sobre empresas familiares, evidenciou-se que em inúmeras vezes as organizações passam por dificuldades que remontam aos

seus próprios conflitos internos, possível de ser identificado dentro dos subsistemas criados pelo triedro Família Propriedade, e Gestão. As dificuldades internas são os principais obstáculos para o processo sucessório.

Posteriormente, em busca de entender o cenário da empresa objeto do estudo de caso, foi aplicado o questionário de entrevista com diretores, gestores e familiares. O resultado mostra que a gestão está centralizada nos sócios fundadores da organização. Embora eles consultem empresas de consultorias e envolvam os familiares nas decisões de curto prazo, o processo decisório no que tange questões estratégicas está centralizado nos diretores que iniciaram a empresa, o que reforça a teoria apresentada por Bernhoeft (2003).

Denota-se do estudo de caso que o tema sucessão familiar nesta empresa não está em pauta ou ainda não é discutido de maneira aberta entre fundadores e familiares. Um dos sócios não possui herdeiros interessados em representa-lo na empresa. Neste caso, uma opção seria deixar a sociedade. Em relação aos demais ____ sócios, as conversas a respeito do futuro da gestão ocorrem apenas em bastidores familiares, não formal.

Assim, acredita-se que iniciar a discussão do processo sucessório da empresa deve passar pelo entendimento dos papéis que cada membro familiar irá exercer dentro da gestão empresarial. Dentro do conceito família, propriedade e gestão, traçar um plano estratégico e entender o papel de cada envolvido para com o futuro da empresa. Ao encontro das metas estabelecidas, adotar algumas práticas de governança servirá como uma bússola para nortear os administradores, ou seja, as normas a serem seguidas. Dessa forma, a futura sucessão da empresa não se dará como um evento repentino, e sim como um processo estruturado que não seja gerador de crise que possa prejudicar a perpetuidade da organização.

Outro fato a ser destacado é a preparação profissional dos herdeiros, e entendimento de que eles precisam assumir uma cultura empresarial que pense também por todos *stakeholders*, trazendo assim sustentabilidade ao negócio. Cercar-se de profissionais competentes e entender que a empresa vai além do interesse dos círculos familiares trará resultados não somente financeiros, mas crescimento de todo meio social da empresa Gama.

Como sugestão de complemento ao estudo, acredita-se que uma pesquisa a respeito da efetiva adoção de práticas de governança corporativa em pequenas empresas e empresas familiares abriria horizontes esclarecedores para iniciar um projeto de estruturação da ferramenta dentro da organização. A empresa que foi objeto de estudo passa por um momento estratégico interessante,

onde obteve estabilidade perante antigos investimentos e ainda pode contar com as atuais lideranças para encabeçar o processo, situação que reforça ser um momento adequado para a estruturação de um modelo de governança que possa contribuir com a sucessão familiar.

A matéria estudada neste artigo possui amplo referencial com abordagem para grandes companhias. Entender e testar o tema governança corporativa em empresas familiares menores é um contraponto que pode motivar pesquisadores e gestores.

REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Problemas de sucessão e a sobrevivência das empresas familiares. **III SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO** - FEA/USP. São Paulo, 1998.

BERNHOEFT, Renato. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIODELLI, Alberi. **Governança Corporativa**: uma proposta para o Conglomerado Econômico Lages. Florianópolis, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade do Estado de Santa Catarina.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Person Prentice Hall, 2004.

GERSICK, K. E.; LANSBERG, I.; DESJARDINS, M.; DUNN, B. Como gerenciar as transições. **HSM Management**. São Paulo: HSM do Brasil, v. 6, n. 41, p. 104-111, nov-dez, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. **Empresa familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PETRY, Luiz Inácio. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade e Finanças**, USP, São Paulo, v.20, n. 49, p 109-125. 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. 2. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSSETI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2012.

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

Data recebimento do artigo: 26/11/2015

Data do aceite de publicação: 20/12/2015

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTA

1. Como as decisões são tomadas, existe algum compartilhamento entre familiares? E com outras pessoas?
2. A empresa opera com algum tipo de conselho?
3. Administra sozinho ou mais alguém lhe ajuda? Qual é a função das pessoas que trabalham com você? Como vocês trabalham em conjunto?
4. Foram traçadas metas estratégicas para a empresa? Se sim, possui missão e valores definidos que guiam os atos da empresa?
5. Quantos familiares ocupam cargos dentro da empresa? Esses cargos são de nível operacional ou estratégico?
6. Os familiares que trabalham diretamente na empresa, buscaram formação profissional condizente com seus cargos? Existe um plano de carreira pré-determinado para os mesmos?
7. Existem relatórios periódicos para avaliação de desempenho? São realizadas reuniões para explicar as dificuldades e metas?
9. Existem pessoas não ligadas a família que possuem influência nas tomadas de decisões, com pareceres, opiniões e análises?
10. As informações internas são questionadas e testadas quanto sua veracidade? Existe transparência para com os familiares quanto ao andamento desempenho do negócio?
11. Há em mente que futuramente a empresa deverá ser assumida pela nova geração, e que será necessário um processo de sucessão familiar? Como essa conversa é realizada pelos envolvidos?
12. De que maneira as decisões são compartilhadas com os herdeiros para que eles possam opinar sobre as mesmas? Há relevância nas opiniões que os mesmos expressam, como direito a voto em decisões mais complexas?
13. Existe prestação de contas para a família em relação aos resultados da empresa?
14. Os herdeiros da empresa cobram transparência no desempenho da empresa? Exigem que sejam elaboradas modernizações e que haja um compartilhamento maior de informações?
15. A empresa tem auditoria independente, se não, porque?
16. Já foi cogitada a contratação de profissionais terceiros para assumir a diretoria da empresa? Como a empresa vê essa possibilidade?