

A INFLUÊNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA SUCESSÃO FAMILIAR

Humberto Girardi ¹

Débora Mariele Soares ²

Henrique Ullmann Girardi ³

RESUMO

O processo de sucessão familiar bem-sucedida tornou-se um desafio a ser vencido e a governança corporativa pode contribuir neste sentido. Esta pesquisa qualitativa e descritiva identifica como a governança corporativa pode influenciar na sucessão familiar. A partir de um questionário aplicado em 5 empresas distintas, sendo respondentes 3 herdeiros e 2 patriarcas, identifica-se que os princípios de governança corporativa são considerados de forma unânime como importantes ao desempenho da empresa e a sucessão familiar. A inexistência de regras de sucessão, bem como a necessidade de busca por conhecimento na pauta governança corporativa, são elementos identificados no estudo. O estudo pode ser ampliado utilizando-se do questionário proposto em uma amostra maior, bem como, desenvolvendo estudos de casos que possam trazer maiores detalhes a respeito do processo de governança e sucessão familiar nas empresas.

Palavras-chave: Governança corporativa. Empresa familiar. Sucessão familiar

ABSTRACT

The successful family succession process has become a challenge to be overcome, and the corporate governance can contribute to it. The present article, qualitative and descriptive research, reaches its goal of identifying how corporate governance can influence family succession. From a questionnaire applied in 5 different companies, 3 heirs and 2 patriarchs being respondents, it is identified that the principles of corporate governance are considered unanimously as important to the company's performance and family succession. The lack of succession rules, as well as the need to search for knowledge in the corporate governance agenda, are elements identified in the study. The present study can be expanded using the questionnaire proposed in a larger sample, as well as developing case studies that may provide more details about the process of governance and family succession in companies.

Keywords: Corporate Governance; Family business; Family Succession

¹ Mestre em Administração PUC-Rio. E-mail: hg@girardibrasil.com.br

² Especialista em Controladoria UNISC. E-mail: deboramarielle@yahoo.com

³ Especialista em Business Process Management UNISINOS. E-mail: hug@girardibrasil.com.br

1 INTRODUÇÃO

Segundo Steinberg (2003), governança corporativa constitui o conjunto de práticas e de relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria independente e conselho fiscal com a finalidade de aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital.

Atualmente a aplicação da governança corporativa em empresas familiares vem sendo muito utilizada, e tornou-se de suma importância para a tomada de decisões corretas e a garantia da sobrevivência da organização. Para Lodi (1998) empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está 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. E relata também que o pior dos conflitos que infestam as empresas familiares, o conflito na fase de sucessão, é quase sempre o resultado de problemas estruturais da família cujas raízes estão 20 ou 30 anos atrás. A sucessão é determinada a longo prazo pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza.

O problema de pesquisa está centrado na influência da governança corporativa na sucessão familiar. Assim, foram analisados os aspectos de Governança Corporativa como conceitos e instrumentos de aplicação em empresas familiares, e os critérios fundamentais para realizar a sucessão de uma empresa familiar e garantir sua longevidade.

A governança corporativa tornou-se um dos temas mais requisitados nas atuais pesquisas científicas em gestão. As contribuições das boas práticas de governança corporativa são importantes ferramentas na melhoria do desempenho e na transparência junto aos investidores e aos diversos *stakeholders*.

A sucessão familiar é foco de pesquisas nos mais variados setores da gestão: aspectos jurídicos; tributários; desempenho; profissionalização; aspectos comportamentais. Muitos são os ângulos que a sucessão familiar tem sido estudada. A união destes dois conceitos: governança corporativa e sucessão familiar representam o centro deste estudo.

Sabe-se que muitas empresas familiares enfrentam problemas na passagem da gestão para as gerações seguintes. Estes problemas podem ser de diversas fontes e este estudo aborda a influência que as boas práticas de governança podem trazer ao processo de sucessão familiar.

Contudo podem existir barreiras criadas pelos próprios membros da família, que por não estarem preparados e desconhecerem o caminho correto a seguir, criam conflitos e colocam em risco um patrimônio de longos anos.

Assim, os estudos buscam o desenvolvimento de estratégias, como um plano de sucessão familiar, boas práticas de governança corporativa, instruindo os membros da família a conduzir corretamente o seu negócio, gerando maior envolvimento e entendimento, para minimizar possíveis efeitos negativos de uma sucessão familiar mal planejada, executada ou ambas.

2 REFERENCIAIS TEÓRICOS

2.1 A governança corporativa

Governança Corporativa é um conjunto de mecanismos utilizados para dar suporte à gestão de uma empresa, de forma estratégica, para a tomada de decisões e assim garantir o retorno esperado do seu investimento.

Conforme Steinberg (2003) a construção da boa governança, através do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) iniciou em 1994, quando um grupo de executivos percebeu que suas conversas giravam sempre em torno de deficiências dos conselhos de administração do qual integravam. Então começaram a idealizar uma entidade cujo foco fosse à contribuição sem nenhum viés de negócio. Reuniram 12 (doze) pessoas conhecidas do ramo e fundaram no dia 27 de novembro de 1995 o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA). Após perceberem a interdependência entre acionistas, CEOs (*Chief Executive Officer*), auditorias, conselho fiscal, ética e conflitos de interesse, verificou-se que tratavam de tópicos muito mais amplos. No ano de 1999 a entidade foi denominada Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBCG e tinha como objetivo principal melhorar as práticas no Brasil, através da sua divulgação e capacitação dos seus conselheiros.

Os princípios básicos de governança corporativa são (IBGC,2015):

- Transparência (*disclosure*)

Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou

regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que condizem à preservação e à otimização do valor da organização.

– Equidade (*fairness*)

Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

– Prestação de Contas (*Accountability*)

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

– Responsabilidade Corporativa (*Compliance*)

Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e ambiental).

Andrade e Rosseti (2014, p. 138) ensinam que a governança deve atender os seguintes aspectos:

- Guardiã 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.

Cabe aos executivos das empresas gerir adequadamente os ativos físicos e financeiros das mesmas, mas é imprescindível expandir essa forma de análise observando os seus clientes (internos e externos) e os fornecedores, e assim possuir informações sobre passado, presente e conseguir projetar o futuro da organização.

Para Cohn (1991), o comprometimento pessoal de membros da família em relação à empresa é essencial para que a organização se mantenha num estado saudável, pois colabora com o sistema familiar, unindo-o num objetivo comum.

Steinberg (2003, p.84) em relação as práticas de governança afirma que são as pessoas que criam as melhores e as piores práticas de governança corporativa [...], pois por trás de todo procedimento jurídico e financeiro, estão à vontade e o sentimento do ser humano, de quem emana tudo, o que é enaltecedor e tudo que é condenável.

Dessa forma é necessário que exista equilíbrio entre agir em curto prazo e equilibrar o pensamento também para o longo prazo.

Assim sendo, avaliar de acordo com cada empresa, suas características, seus conflitos, emocionais e profissionais, qual será o melhor modelo de governança a ser adotado, requerer conhecimento técnico especializado, pois o mesmo primeiramente servirá para alinhar o pensamento entre os acionistas, *stakeholders* e demais profissionais, e posteriormente contribuirá de forma significativa na redução de riscos desnecessários aos seus investimentos, protegendo seu patrimônio, e encaminhando seu negócio para as futuras gerações.

2.2 A empresa familiar

Bernhoeft (1987) classifica empresa familiar como um ideal (do fundador) que deu certo. E destaca que definir empresa familiar apenas como aquela que tem origem e histórias vinculadas a uma família ou que mantém membros da família na administração dos negócios é algo exageradamente simplista.

Por ser uma das mais antigas formas de negócio, a família tem como objetivo tornar sua atividade bem-sucedida, para isso utiliza-se de ferramentas que auxiliem na condução das atividades diárias e no planejamento a longo-prazo, estabelecendo metas e objetivos que devem ser seguidos à risca.

Porém, Cohn (1991, p.20) relata que “os conflitos entre a empresa e a família ocorrem quando os sistemas se sobrepõem, as regras dos sistemas familiares contradizem as do sistema empresarial (ou vice versa)”. Resultando em tensão nos dois sistemas, pois a finalidade da família é cuidar das pessoas, integrantes dela, e a finalidade da empresa é fornecer bens e serviços com lucro.

Desta forma criam-se regras diferentes para cada grupo, bem como a expectativa de resultados esperados, na família o objetivo é desenvolver o indivíduo de forma pessoal, e na

empresa o desenvolvimento é voltado para função empresarial de forma geral, com a falta desse entendimento a eficiência torna-se reduzida, e aumenta o conflito entre todos.

Lodi (1998) descreveu fraquezas apresentadas por empresas familiares quando comparadas a empresas estatais e multinacionais:

- Conflito de interesses entre os membros da família e a empresa, como falta de disciplina, e excesso de personalização dos problemas administrativos;
- O chamado complexo da “galinha dos ovos de ouro”, pois os recursos da organização são utilizados de forma indevida;
- Falta de sistema de planejamento financeiro e contábil, onde os lucros e os resultados apresentados estão fora da realidade e assim não podem ser usados como orçamento;
- Resistência à modernização e utilização correta da ferramenta de marketing, onde os vendedores são antigos e de confiança, sem treinamento adequado, deixando a empresa fora de visibilidade;
- Emprego e promoção de parentes por favoritismo e não avaliando a competência profissional.

Por outro lado, Lodi (1998) descreveu vantagens ou pontos fortes apresentados pelas empresas familiares:

- A lealdade dos funcionários, pois com o tempo os empregados se identificam como pessoas concretas que fazem parte do cotidiano, e não com dirigentes eleitos por mandatos de assembleia ou poder público;
- O nome da família tornou-se forte na região e por isso possui boa reputação e consegue negociar em bancos e possui boa cobertura econômica e política;
- Existe união entre acionistas e dirigentes, assim os acionistas sustentam a empresa em momentos de crise, além de facilitar a comunicação com a Diretoria Executiva e Conselho de Administração e a Assembleia de Acionistas;
- As decisões são mais rápidas, pois são tomadas pelas pessoas que estão sempre presentes;
- Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional. Perfeita permeabilidade de influências entre os interesses nacionais e regionais;

– Existe respeito das gerações que irão suceder, pois há união entre o passado e futuro, e por isso os valores, vocações e visões do fundador são preservados pelos dirigentes atuais.

As empresas familiares que desejam perpetuar-se no mercado deverão seguir as suas bases de princípios, valores e postura de forma coerente, porém, devem estar flexíveis às mudanças constantes que o mercado apresenta.

À medida que a empresa consegue superar desafios, a forma de evolução passa a ser um desafio, e os fatores que contribuem para sua expansão devem ser avaliados cuidadosamente. Cabe ao gerente trabalhar qualificações profissionais, conhecimentos, os sistemas de informações para melhoria da coordenação e principalmente estratégias para se sobressair à concorrência.

Gersick *et al* (1997), descreveram quatro tipos clássicos de empresas familiares:

A empresa da primeira geração, governada pelo fundador, onde se inicia a experiência empreendedora; a empresa familiar no seu estágio de crescimento e evolução; a empresa familiar complexa; e a empresa em sucessão trabalhando com seus sonhos e desafios de forma diferente, controlada por uma família que já está passando o bastão.

O empreendedor é o indivíduo que procura explorar sua capacidade de negócio para fundar um estabelecimento, nasce da motivação em tornar-se proprietário-gerente e não mais empregado. Ele tem o sonho da independência pessoal, e adquirir o controle da sua vida. Além disso, frustrações com antigos chefes, a falta de progresso na sua carreira, o desafio de explorar o novo, e obter uma oportunidade através de uma chance ofertada, juntamente com a disponibilidade de recursos financeiros em momento oportuno, são inspirações para abertura de uma Empresa.

Porém, a probabilidade vai contra seu sucesso, pois conforme estatísticas muitas empresas fracassam já no seu primeiro ano, então a competência do empreendedor será o ponto fundamental para o sucesso. Realizar treinamentos constantes de qualidades como liderança, gerenciamento, estratégias de marketing são diferenciais que fazem o empreendimento prosperar.

Com o passar do tempo o fundador amadurece e deseja que o seu legado sobreviva após ele partir, assim nasce à oportunidade da família envolver-se no negócio e de forma gradual a propriedade torna-se familiar.

A partir disso inicia o processo de crescimento e evolução, onde a reestruturação da organização, coordenação, planejamento e comunicação são fatores essenciais para dar continuidade à empresa. Nesse momento também acontece o início de um processo psicológico, onde existe a difícil missão de transição de uma empresa controlada por um indivíduo para uma organização controlada e gerenciada por um grupo de pessoas.

O crescimento e expansão da empresa familiar pode se tornar uma tarefa simples ou muito complexa, pois nessa fase muitos desafios virão à tona, como saber o número correto de pessoas que deverão ingressar na organização, qual será a forma correta de reinvestir na empresa, como preparar os filhos, e como absorver novas despesas ligadas a esse estilo de vida, como viagens, hipotecas e investimentos na saúde.

Gersick *et al* (1997) destacam questões que a família tem diante de si nesse momento. Quantas pessoas possui direito a propriedade? Qual a proporção entre ações com ou sem direito a voto? Qual a norma relativa às distribuições de dividendos? Qual a autonomia de cada membro para tomar as decisões a respeito de lidar com sua parcela acionária?

Nesse sentido é preciso analisar também se a empresa está prevenida tendo seus ativos amarrados a ela, e se existe a probabilidade de adquirir nova fonte de capital.

Porém, as empresas nesse estágio precisam adquirir um sistema de gerenciamento em que as informações cheguem de forma rápida e correta para a organização, assim como o processo de contabilidade de custos, que deve ser eficiente, capaz de avaliar a lucratividade dos produtos, bem como adquirir um sistema financeiro, todos integrados, para mostrar a situação da empresa em tempo real.

Além disso, é preciso adotar políticas de recursos humanos, onde os salários devem ser pagos de acordo com a qualificação profissional dos empregados, e não por afinidade. As políticas de promoção, compensação, e admissão, devem ser avaliadas formalmente, no sentido de a família agir de forma justa e profissional, e criar carreiras para talentos estranhos a ela.

A empresa familiar complexa que surge a partir da propriedade de primos, é considerada rara, mas por sobreviver aos desafios, contribui fortemente com a geração de empregos, exportações, e inovações de mercado. Porém uma organização com essa característica precisa um maior número de membros da família acionista, bem como inclui fundos de investimentos, empresas holding, plano de ações para funcionários, e também ações negociadas na bolsa.

Por fim, a empresa em sucessão é aquela que sobreviveu a fase de empreendimento individual para familiar, encontra-se lucrativa e funciona em boas condições.

Lodi (1998) descreve que a sucessão é determinada a longo-prazo, pela maneira como os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza. Porém, nesse estágio é necessário adotar um planejamento consciente, pois deve alinhar as perspectivas do líder que ainda está no comando e deseja que o seu legado se eternize e a visão do aspirante a líder, que chega com ideias inovadoras e quer promover mudanças drásticas.

Nessa fase, que pode durar de três a cinco anos (Lodi, 1998), o processo deve ser racional e engenhoso, pois a complexidade exige que os proprietários formulem uma visão de uma nova estrutura, e com isso preparar um treinamento adequado para os sucessores.

Gersick *et. al* (1997) conclui que o processo sucessório é o veículo que leva a família de um estágio para outro nas dimensões de propriedade e da família. Ele é parte voluntario, e parte inevitável parte planejado e parte desenvolvimentista. A perspectiva central do nosso modelo é de que a sucessão vai muito além de “desligar” o líder que sai e “ligar” o novo líder.

2.3 Sucessão familiar

Cohn (1991) ensina que as famílias, frequentemente encontram problemas no processo de transferência de suas empresas. Porém em algumas ocasiões as consequências são trágicas, por exemplo:

- Membros qualificados da família que se desligam por falta de oportunidade de levar adiante a empresa;
- Filhos e empregados mal preparados para o papel de liderança;
- O proprietário que não tem consciência das opções disponíveis;

- O proprietário não deseja abrir mão do controle;
- A família sofre de extrema perda financeira, não em virtude de tributação, mas devido à falta de planejamento.

O planejamento sucessório é fundamental para a sobrevivência da empresa familiar, mas para que a sucessão ocorra de forma satisfatória, é necessário que primeiramente, os membros da família, trate a empresa como empresa; a família como família; e a propriedade com respeito. Dessa forma, se minimiza situações em que a família age com a emoção, de forma pessoal, agredindo as metas propostas pela empresa.

Torna-se fundamental para as organizações familiares que a partir do momento que se estabelece a escolha pela sucessão do líder, sejam implementadas estratégias satisfatórias, onde criatividade, flexibilidade e comprometimento, seja base para o seu funcionamento.

Ainda é importante analisar que o equilíbrio entre o passado, presente e futuro são essenciais para a realização de uma sucessão. Desta forma, o planejamento deve ocorrer lá no início, quando o líder fundador deseja que um membro da família continue e perpetue a sua empresa. O fundador deve compartilhar os sonhos e as ideias aos seus filhos, com isso criará desde cedo à consciência daquilo que ele almeja para a família.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo qualitativo, na medida em que a partir dos questionários aplicados o pesquisador participa, compreende e interpreta as informações coletadas a respeito de governança corporativa e sucessão familiar. (MICHEL,2005).

A pesquisa foi concentrada em diretores e sucessores de empresas, não sendo necessário avaliar a opinião de outros membros das organizações para se chegar aos resultados.

A coleta dos dados foi executada através de questionário previamente estruturado. Os questionários foram encaminhados para 15 empresas distintas, sendo recebidas 5 respostas completas e em condições de análise. Os respondentes são de 5 empresas distintas. Os portes das empresas respondentes estão em uma faixa mínima de 50 milhões de reais e máxima de 120 milhões de reais anuais, todas as empresas têm mais de 20 anos de existência.

Das respostas obtidas, duas são de atuais “comandantes” ou “patriarcas” das empresas e três são de herdeiros, o que permite uma análise comparativa das respostas obtidas.

Os questionários passaram por uma análise de conteúdo. Martins e Lintz (2000) 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.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir da análise de conteúdo elaborada tomando os questionários respondidos, descrevem-se os principais resultados obtidos, utilizando a mesma ordem de perguntas apresentadas aos respondentes.

As empresas alcançadas pela pesquisa operam no segmento de comércio de produtos agrícola e produção agropecuária; comércio de veículos; indústria de beneficiamento de couro; comércio de móveis, equipamentos, ferragens e eletrodomésticos e indústria química. Desta forma evidencia-se a diversidade de segmentos de atividade econômica na amostra utilizada.

Os respondentes herdeiros estão com idade de 26 a 32 anos, enquanto que os respondentes patriarcas estão com a idade de 54 a 57 anos. Os respondentes herdeiros são filhos diretos de patriarcas, sendo um de gênero feminino e dois de gênero masculino. Os respondentes herdeiros se caracterizam em tempo de trabalho no negócio, sendo um deles com 1 ano e meio; outro com 6 anos e outro com 10 anos, enquanto que os patriarcas mencionam 30 anos à frente dos negócios.

Denota-se que apenas um dos respondentes conhece o IBGC, os dois patriarcas e dois dos herdeiros declaram não conhecer a instituição brasileira com mais notoriedade na pauta de governança corporativa. Essas respostas indicam pouco acesso aos conteúdos de governança corporativa. Em relação a participação em cursos com mais de 6 horas em relação ao tema governança corporativa identifica-se (Quadro 01) que nenhum dos respondentes já

tenha participado. Mesmo quando a pergunta refere a cursos ou palestras de menor duração (menos de 6 horas) apenas um dos respondentes indica que já tenha participado, corroborando que a amostra não detém conhecimentos a respeito do tema governança corporativa.

Sobre o tema sucessão familiar, todos da amostra declararam que não participaram de cursos com mais de 6 horas. Entretanto, quando se questiona a respeito de palestras com menos de 6 horas, apenas um dos respondentes refere não ter participado. Ou seja, a pauta sucessão familiar por alguma razão esteve mais presente na preocupação dos respondentes do que a pauta governança corporativa.

Apenas um dos respondentes afirma não utilizar serviços de auditoria independente, entretanto, um destes que afirma utilizar os serviços de auditoria independente afirma que este serviço não é utilizado como ferramenta de gestão, governança ou sucessão familiar. Em relação à busca por conhecimento a respeito de governança corporativa e/ou sucessão familiar os respondentes apontam sinalizando positivamente. Entretanto, pelas respostas anteriores pode-se verificar que esta busca se dá mais para a pauta de sucessão familiar do que para governança corporativa.

No que diz respeito ao conjunto de práticas e de relacionamentos entre sócios, direção e gerentes voltados ao aprimoramento de desempenho da empresa, quatro dos cinco respondentes indicam pela existência deste conjunto de práticas, tendo apenas um respondente que reconhece a inexistência completa deste quesito. Em relação à definição de regras para a sucessão no grupo econômico, três respondentes apontam mais para a inexistência de regras, sendo dois casos expressando claramente como inexistentes. Dois outros respondentes indicam que existem regras, mas provavelmente não muito claras ou executadas. Com as respostas anteriores que indicaram uma busca por conhecimentos em relação a sucessão familiar, poderia se esperar um indicador mais voltado a existência de regras neste quesito.

Em relação à transparência e comunicação sobre informações que contribuem diretamente na melhoria do desempenho e no processo de sucessão, todos os respondentes concordam e entendem que é importante para o bom andamento da empresa e facilita no processo de sucessão. Em relação à equidade no sentido de contribuir diretamente na

melhoria do desempenho e no processo de sucessão, todos os respondentes concordam e entendem que é importante para o bom andamento da empresa e facilita no processo de sucessão.

Todos os respondentes concordam que a prestação de contas sobre todos os atos é importante para o bom desempenho da empresa e contribui para o processo de sucessão familiar. Sobre a responsabilidade corporativa da empresa todos os respondentes concordam que é de extrema importância o zelo pela viabilidade econômica e financeira das organizações, reduzir externalidades negativas de seus negócios e suas operações, levando em consideração os diversos capitais que as empresas utilizam, contribuindo na melhoria do desempenho e facilitando a sucessão familiar.

Dois respondentes indicam que as empresas não possuem normas claras de estrutura de poder, um respondente indica de forma fraca haver estas normas, dois indicam existir, mas com baixa intensidade e apenas um respondente indicou existir, mais ainda não de forma completa. Estas respostas mostram a necessidade de normas claras para as estruturas de poder nas empresas. Quatro dos cinco respondentes indicam considerar o comprometimento pessoal existente dos membros da família mais dentro do que o esperado do que não. Apenas um respondente claramente identificou não existir o comprometimento esperado. Esse respondente é aquele com menor tempo de atuação na empresa, o que pode ou não explicar sua resposta totalmente para o lado negativo.

A maioria dos respondentes considera que existe senso de preservação do negócio, porém o respondente 3 avalia que mais não existe, do que existe. Considerando que esse último respondente atua na empresa há 10 anos, supõe-se que falta a definição de regras claras para a gestão, já que não existe muito conhecimento sobre governança corporativa e sucessão familiar, e que a empresa não possui um serviço de auditoria independente. Em relação ao planejamento e execução das tarefas do grupo econômico, nota-se que o respondente 1 considera que a sua empresa quase não possui um modo de agir a curto prazo e planejar a longo prazo. Os respondentes 3 e 5 consideram que mais não possui do que possui. Já os respondentes 2 avalia que sua empresa quase possui e o respondente 4 afirma que sua empresa trabalha com esse modelo.

Referente aos conflitos entre família e empresa constata-se que apenas o respondente 4 que é patriarca avalia que não possui conflitos. Já o respondente 2 avalia que quase não possui conflitos, pois trabalha de acordo com as boas práticas de governança corporativa e conhece as regras de sucessão familiar. O respondente 1 indica claramente a existência de conflitos, validando sua resposta anterior em relação a falta de comprometimento dos membros da família. O respondente 3 indica existir algum conflito. Em relação ao trabalho dos agentes externos como conselho de administração e auditoria independente os respondentes 1 2 3 e 4 consideram que esse trabalho auxilia na governança do grupo econômico e na sucessão familiar. No entanto o respondente 5 que é o fundador, considera mais sim do que não, e esse fato pode estar ligado a falta de conhecimento dos conceitos sobre governança corporativa e sucessão, já que na sua empresa não possui serviço de auditoria e o mesmo declara não ter feito nenhum curso a respeito.

A respondente 2 afirma que um conselho formado apenas por sócios não contribui para governança e sucessão familiar. Considerando que ela possui conhecimentos técnicos sobre governança corporativa e sucessão familiar e que na sua empresa existem regras de sucessão. Os demais consideram que o conselho somente de sócios pode ajudar. Os respondentes 1 e 2, filhos herdeiros não consideram a possibilidade não permanecer nos negócios da família, o mesmo ocorrendo com o respondente 5. Já os respondentes 3 e 4, filho e patriarca, respectivamente, já consideraram a possibilidade de abandonar a empresa.

Em relação aos respondentes que consideram a possibilidade de não permanecer na empresa, os mesmos avaliam que a inexistência de regras e planejamento são fatores determinantes para este tipo de decisão. Nenhum dos respondentes aponta categoricamente para a existência de um plano sucessório. As empresas dos respondentes 3 e 4 indicam existir algum tipo de plano. Os demais respondentes consideram que ainda não existe um plano sucessório.

O respondente 1 acredita que com a formação de um conselho, colocando regras e priorizando a decisão conjunta dos sócios, bem como um plano “claro” de sucessão familiar, facilitaria muito a relação entre os sócios e o desempenho da companhia, a curto e longo prazo. O respondente 2 defende que o estabelecimento de metas e cronograma, que devem ser revisadas mensalmente ou bimestralmente em reuniões, onde cada membro deve

apresentar o realizado ao grupo, além estipular novas metas, trazer novas ideias e colocar na roda os “problemas” detectados no andamento do processo. O respondente 3 abordou a necessidade de um plano de sucessão com clareza. Segundo o participante, hoje se fala no assunto, mas tudo de forma muito superficial. Para o participante, caso ocorra a falta do pai, a empresa precisará iniciar quase do zero, pois o patriarca é o centro dos negócios.

Por fim, os respondentes 4 e 5 (patriarcas) não responderam esta questão aberta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo demonstra que o uso das ferramentas de governança corporativa em empresas familiares pode contribuir no processo de sucessão. Para obter percepções de herdeiros e patriarcas a respeito de governança e a sucessão familiar, um questionário foi encaminhado a 15 empresas distintas, das quais se obteve 5 respostas, sendo 3 respondentes filhos e 2 respondentes patriarcas.

Os princípios de governança corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa foram testados no questionário e os respondentes são unânimes em identificar que estes pontos contribuem para a governança e para a sucessão familiar. Isso representa que o uso desses princípios pode colaborar de forma positiva para nortear os gestores na tomada de decisões e no modo assertivo de gerir a empresa e a conduzi-la para as novas gerações.

Verificou-se também que, em apenas uma das empresas, onde o respondente está nos negócios da família há 6 anos, buscou conhecimentos técnicos sobre governança e sucessão familiar, e que por esse motivo, a empresa quase não possui conflitos de ideias, pois ambos (herdeiro e patriarca) estão mais alinhados. Neste caso, utilizam-se dos serviços de auditoria independente como ferramenta de suporte à gestão e possui alinhamento na forma de agir a curto-prazo e pensar a longo-prazo.

Das respostas abertas, identifica-se a consciência pela criação de um cronograma de trabalho, onde os resultados possam ser monitorados mensalmente e bimestralmente. Entende-se que a empresa está preparada para iniciar a adoção um plano de sucessão, através da criação de um Conselho de Administração, pois identificamos que a família se encontra

comprometida e as regras de sucessão que já estão definidas e são conhecidas pelo grupo econômico.

Outra questão que os respondentes apontam é a inexistência de regras e processos de sucessão em andamento, isto pode estar associado à falta de informação, pela não participação em cursos que tratam de Governança Corporativa e pelo desconhecimento da existência do IBGC, tornando vulnerável o trabalho dos gestores e expondo a empresa a riscos de falência devido à geração de conflitos entre os membros da família e pela falta de controles internos fundamentais para o bom funcionamento da empresa.

Conforme Ricca e Saad (2012), a falta de valores de governança corporativa é o fator que mais potencializa os conflitos e, muitas vezes, põe em risco a própria sobrevivência de empresas de natureza familiar, justamente pela falta de transparência e uniformidade de entendimento do negócio pelos familiares que estão fora da administração da empresa. Outras vezes, tais conflitos ocorrem em virtude do tratamento distinto entre os familiares com direitos iguais ou, ainda, pela falta de responsabilidade pelos resultados por parte daqueles que estão na administração da empresa.

O presente estudo pode ser ampliado utilizando-se do questionário proposto em uma amostra maior, bem como, desenvolvendo estudos de casos que possam trazer maiores detalhes a respeito do processo de governança e sucessão familiar nas empresas.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; ROSSETI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon (Instituto Brasileiro de Educação Continuada), 1987.

COHN, M. **Passando a tocha, como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar**. São Paulo: Makron Books Editora do Brasil Ltda., 1991.

GERSICK, Kelin E., DAVIS, John A.; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Harvard Business School Press / Negócio Editora, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

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**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras perfil e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

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

RICCA, Domingos; SAAD, Sheila Madrid. **Governança Corporativa em Empresas Familiares: Sucessão e profissionalização**. Editora CLA Cultural, 2012.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2003

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO APLICADO

1- Responda simplesmente com SIM ou NÃO:

Os números no quadro representam a identificação dos respondentes.

Quadro 01 - Questões

Questões	HERDEIROS		PATRIARCAS	
	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Conhece o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa ?	2	.1-3		.4-5
Participou de cursos a respeito de Governança Corporativa ? (mais de 6 horas)		.1-2-3		.4-5
Participou de palestras a respeito de Governança Corporativa ? (menos de 6 horas)	2	.1-3		.4-5
Participou de cursos de sucessão familiar ? (mais de 6 horas)		.1-2-3		.4-5
Participou de palestras a respeito de sucessão familiar ? (menos de 6 horas)	.1-2-3		4	5
A empresa utiliza serviços de auditoria independente?	.1-2	3	.4-5	
Os serviços de auditoria são utilizados como ferramenta de gestão, de governança ou de sucessão familiar ?	.1-2	3	4	5

Fonte: elaborado a partir dos dados da pesquisa

2- Responda SIM ou NÃO, apontando na coluna (1) quando for totalmente negativa a resposta e (7) quando a resposta for totalmente positiva. Utilize as colunas de (2) a (6) quando sua resposta não for totalmente negativa e nem totalmente positiva:

A primeira linha numérica significa a intensidade da resposta mais para o sim ou para o não, enquanto que a segunda linha numérica identifica os respondentes.

a) De algum modo, você buscou com colegas, amigos, internet ou de alguma outra forma, conhecimentos a respeito de governança corporativa e/ou sucessão familiar?

NÃO	QUASE NÃO	MAIS NÃO DO QUE SIM	INDIFERENTE	MAIS SIM DO QUE NÃO	QUASE SIM	SIM
1	2	3	4	5	6	7
					.1	.2-3-4-5

b) O grupo econômico a que está ligado, possui um conjunto de práticas e de relacionamentos entre sócios, direção e gerentes voltados ao aprimoramento do desempenho da empresa?

NÃO	QUASE NÃO	MAIS NÃO DO QUE SIM	INDIFERENTE	MAIS SIM DO QUE NÃO	QUASE SIM	SIM
1	2	3	4	5	6	7
.1				.3-5	.4	.2

c) Existem regras definidas para a sucessão familiar no grupo econômico? (Caso venha a faltar o comandante maior, as regras de continuidade estão claras para todos?)

NÃO	QUASE NÃO	MAIS NÃO DO QUE SIM	INDIFERENTE	MAIS SIM DO QUE NÃO	QUASE SIM	SIM
1	2	3	4	5	6	7
.1-5		.3		.2-4		

d) Você considera que uma empresa mais transparente, assim entendido como o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos, contribui para a melhoria do desempenho e facilita a sucessão familiar?

NÃO	QUASE NÃO	MAIS NÃO DO QUE SIM	INDIFERENTE	MAIS SIM DO QUE NÃO	QUASE SIM	SIM
1	2	3	4	5	6	7
				.2		.1-3-4-5

e) **Você considera que uma empresa preocupada com a equidade, caracterizada pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, contribui para a melhoria do desempenho e facilita a sucessão familiar?**

NÃO	QUASE NÃO	MAIS NÃO DO QUE SIM	INDIFERENTE	MAIS SIM DO QUE NÃO	QUASE SIM	SIM
1	2	3	4	5	6	7
						.1-2-3-4-5

f) **Você considera que uma empresa focada em prestação de contas, assim entendido que todos devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis, contribui para a melhoria do desempenho e facilita a sucessão familiar?**

NÃO	QUASE NÃO	MAIS NÃO DO QUE SIM	INDIFERENTE	MAIS SIM DO QUE NÃO	QUASE SIM	SIM
1	2	3	4	5	6	7
						.1-2-3-4-5

g) **Você considera que uma empresa que fortalece a responsabilidade corporativa, assim entendido que todos devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano,**

social e ambiental), contribui para a melhoria do desempenho e facilita a sucessão familiar?

NÃO	QUASE NÃO	MAIS NÃO DO QUE SIM	INDIFERENTE	MAIS SIM DO QUE NÃO	QUASE SIM	SIM
1	2	3	4	5	6	7
						.1-2-3-4-5

h) O grupo econômico possui uma estrutura de poder alicerçada em um sistema de normas claro para as relações internas e externas do negócio?

NÃO	QUASE NÃO	MAIS NÃO DO QUE SIM	INDIFERENTE	MAIS SIM DO QUE NÃO	QUASE SIM	SIM
1	2	3	4	5	6	7
.1-5		.3		.4	.2	

i) O comprometimento pessoal dos membros da família em relação a empresa e ao grupo econômico é o esperado em sua avaliação ou poderia ser maior?

NÃO	QUASE NÃO	MAIS NÃO DO QUE SIM	INDIFERENTE	MAIS SIM DO QUE NÃO	QUASE SIM	SIM
1	2	3	4	5	6	7
.1				.3	.2-4	.5

j) Os membros da família possuem um senso de preservação do negócio que evite os conflitos de interesse pessoais versus coletivo?

NÃO	QUASE NÃO	MAIS NÃO DO QUE SIM	INDIFERENTE	MAIS SIM DO QUE NÃO	QUASE SIM	SIM
1	2	3	4	5	6	7
		.3		.5		.1-2-4

k) O grupo econômico tem um modo de agir de curto prazo, vinculado, alinhado ao modo de pensar o longo prazo?

NÃO	QUASE NÃO	MAIS NÃO DO QUE SIM	INDIFERENTE	MAIS SIM DO QUE NÃO	QUASE SIM	SIM

1	2	3	4	5	6	7
	1	.3-5			.2	.4

l) Existem conflitos entre família e empresa (grupo econômico)? (Objetivos distintos)

NÃO	QUASE NÃO	MAIS NÃO DO QUE SIM	INDIFERENTE	MAIS SIM DO QUE NÃO	QUASE SIM	SIM
1	2	3	4	5	6	7
.4	.2			.3		.1

m) Em sua opinião, agentes externos participando de conselhos dentro do grupo econômico, podem ajudar na governança do grupo econômico e na sucessão familiar?

ÃO	QUASE NÃO	MAIS NÃO DO QUE SIM	INDIFERENTE	MAIS SIM DO QUE NÃO	QUASE SIM	SIM
1	2	3	4	5	6	7
				.5		.1-2-3-4

n) Um Conselho de Administração formado apenas por sócios, podem ajudar na governança do grupo econômico e na sucessão familiar?

NÃO	QUASE NÃO	MAIS NÃO DO QUE SIM	INDIFERENTE	MAIS SIM DO QUE NÃO	QUASE SIM	SIM
1	2	3	4	5	6	7
.2		.5		.3	.4	.1

o) Em termos de sucessão familiar, você já considerou a possibilidade de não permanecer trabalhando no grupo econômico?

NÃO	QUASE NÃO	MAIS NÃO DO QUE SIM	INDIFERENTE	MAIS SIM DO QUE NÃO	QUASE SIM	SIM
1	2	3	4	5	6	7
.1-2	.5					.3-4

p) A posição da questão imediatamente anterior está vinculada a inexistência de regras e planejamento?

NÃO	QUASE NÃO	MAIS NÃO DO QUE SIM	INDIFERENTE	MAIS SIM DO QUE NÃO	QUASE SIM	SIM
1	2	3	4	5	6	7
.1	.2			.5	.3	.4

q) Existe um plano sucessório no grupo econômico?

NÃO	QUASE NÃO	MAIS NÃO DO QUE SIM	INDIFERENTE	MAIS SIM DO QUE NÃO	QUASE SIM	SIM
1	2	3	4	5	6	7
.1-5		.2		.3-4		

3- De que forma você identifica a possibilidade de melhoria em termos de comprometimento e de atitudes do grupo familiar para o melhor desempenho da companhia?

Data recebimento do artigo: 28/12/2017

Data do aceite de publicação: 18/02/2018