

Governança Corporativa e Plano Sucessório nas Empresas Familiares

Ariane Bispo Nascimento
FECAP – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

Simone Alves da Costa
Universidade de São Paulo

RESUMO

As empresas familiares podem utilizar técnicas de administração aliadas às práticas da Governança Corporativa para manter a empresa focada na cooperação entre acionistas e partes interessadas, a fim de garantir os melhores resultados e mediar os conflitos patrimonial e executivo. O plano sucessório depende do estágio de desenvolvimento da sociedade, da estrutura familiar, da cultura organizacional e dos objetivos do gestor. Assim, o presente trabalho objetiva investigar as contribuições que a Governança Corporativa pode trazer às empresas familiares no que se refere ao plano sucessório. A pesquisa utilizou uma abordagem qualitativa, realizando um estudo de casos múltiplos em duas empresas familiares de grande porte, sob o comando da segunda geração, localizadas no estado de São Paulo. Como fontes de coleta de dados foram utilizadas análise documental e entrevistas. Os resultados obtidos indicam a utilização das práticas de Governança Corporativa por meio da segregação entre propriedade, família e gestão; do código de ética direcionando seus valores e operações; dos princípios de equidade, prestação de contas, responsabilidade e transparência, auxiliando na atuação dos conselhos de família, fiscal, executivo, auditorias e na conciliação de conflitos para favorecer a continuidade da companhia.

Palavras-Chave: Empresa Familiar, Governança Corporativa, Sucessão.

1 INTRODUÇÃO

Com o advento de novas tecnologias, abertura de mercados e globalização surgem muitos desafios comerciais, administrativos e gerenciais para os quais as empresas familiares devem se atualizar e profissionalizar a fim de garantir continuidade e rentabilidade ao negócio.

A Governança Corporativa pode auxiliar neste processo, com a implantação e monitoramento de procedimentos, costumes, políticas empresariais e mecanismos de conduta ética, sendo que, por meio da separação entre propriedade, família e gestão, pode vir a reduzir ou eliminar os conflitos de interesses existentes entre os acionistas ou partes interessadas. De acordo com Moreira Junior (2006, p. 45), “uma das principais dificuldades encontradas pela empresa familiar, quanto a sua sobrevivência no longo prazo, é a transferência do poder dos fundadores para seus possíveis sucessores.”

Na troca de liderança ou troca de gerações, o fundador/herdeiro pode definir quais serão os possíveis sucessores na tentativa de minimizar os impactos operacionais e estratégicos na organização. Neste momento, podem surgir alguns conflitos referentes à idade, valores pessoais, temperamento, caráter, habilidades/competências necessárias, metas pessoais, cultura organizacional, entre outros. Segundo Oliveira (1999, p.24), “o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa”.

Assim, a questão de pesquisa que direciona este trabalho consiste em: Quais as contribuições da Governança Corporativa para as empresas familiares no que se refere ao plano sucessório?

O presente trabalho tem por objetivo discutir de que forma as práticas de Governança Corporativa podem contribuir na continuidade das empresas familiares, principalmente no que se refere ao processo de planejamento do plano sucessório.

As empresas familiares desenvolvem um importante papel na sociedade, seja através da geração de empregos ou de políticas econômicas e sociais, que permitem o crescimento da comunidade na qual estão inseridas. No Brasil, elas são responsáveis por 12% do PIB (Produto Interno Bruto) do agronegócio, 12% da indústria e 54% dos serviços (DESCANIO; LUNARDELLI, 2007 *apud* ROCHA, 2012).

Desta forma, as empresas familiares podem utilizar as técnicas de administração aliadas à prática da Governança Corporativa para manter a empresa focada na cooperação entre acionistas e partes interessadas, a fim de garantir os melhores resultados e mediar os conflitos patrimonial e executivo.

No capítulo 2, são apresentados os conceitos elementares ao desenvolvimento do trabalho, envolvendo as empresas familiares e o processo sucessório, bem como os pilares da Governança Corporativa. No capítulo 3, é descrita a trilha utilizada pela pesquisa para investigar a questão proposta. No capítulo 4, são discutidos os achados encontrados em cada empresa em relação à problemática proposta, além da síntese e comparação dos casos estudados. O capítulo 5 apresenta as considerações finais e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Antes de enveredar na pesquisa de campo, é necessário conceituar e discutir alguns pontos relevantes para esse trabalho, dentre eles: o que são as empresas familiares, qual a problemática que envolve o processo sucessório dessas organizações e quais os fundamentos e pilares da Governança Corporativa, salientando aqueles que podem ser úteis para a temática do presente trabalho.

2.1 Empresas Familiares

“As empresas familiares são geralmente conhecidas como empresas com propriedade detida e gestão exercida por pelo menos um membro de uma família empresária” (MOREIRA JUNIOR; BORTOLI NETO, 2007, p.5 *apud* ROCHA, 2012, p.15). Estas empresas tem um importante papel na sociedade através do desenvolvimento de produtos, políticas, cultura e disponibilidade de empregos que favorecem a comunidade e, normalmente, o nome da família é associado aos produtos e serviços oferecidos ao mercado.

É possível observar que mesmo nas chamadas “economias mais maduras” o modelo empresarial começa, em geral, com pequenas empresas familiares que só mais tarde evoluem para uma estrutura societária mais impessoal. A sua coesão decorre de vínculos morais e emocionais como parte da composição de um grupo com uma origem comum, que é família e sua história. (BERNHOEFF, 2003, p. 7).

Estas organizações, por meio do desenvolvimento de suas atividades e com o aprimoramento das técnicas administrativas e gerenciais, podem vir a ser grandes corporações.

Em nível mundial, existem vários exemplos: Wal-Mart (Família Walton), Ford (Família Ford), Grupo Samsung (Família Lee), Grupo LG (Família Koo), Carrefour (Família Deffory), Fiat (Família Agnelli), Cargill (Família Cargill/MacMillan), Peugeot-Citroen (Família Peugeot), BMW (Família Quandt), Banco Santander (Família Botín), Bosh (Família Bosh), Motorola (Família Galvin), Novartis (Família Landolf), Boyugues (Família Boyugues), Hyundai (Família Chung), entre outras. (HSM MANAGEMENT, 2003, p.86-87 *apud* MOREIRA JUNIOR, 2006, p. 3).

O modelo para o entendimento das empresas de controle familiar mais conhecido é o modelo de três círculos.

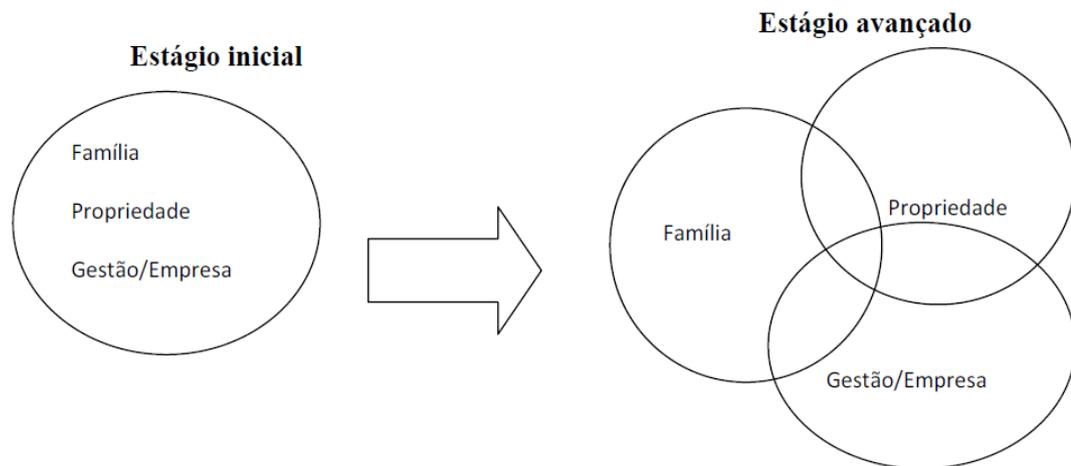


Figura 1 – Modelo de três círculos das empresas familiares.
Fonte: IBGC (2007, p. 26).

Neste modelo, à medida em que a empresa cresce e passa pelas transições de gerações, as relações de poder, influências e interesses se modificam, contribuindo para o desenvolvimento e segregação entre as esferas família, propriedade e poder (IBCG, 2007).

No modelo tridimensional de desenvolvimento de empresa familiar, desenvolvido por quatro-pesquisadores norte-americanos, as empresas familiares passarão por estágios distintos em cada um de seus subsistemas gerando diferentes desafios.

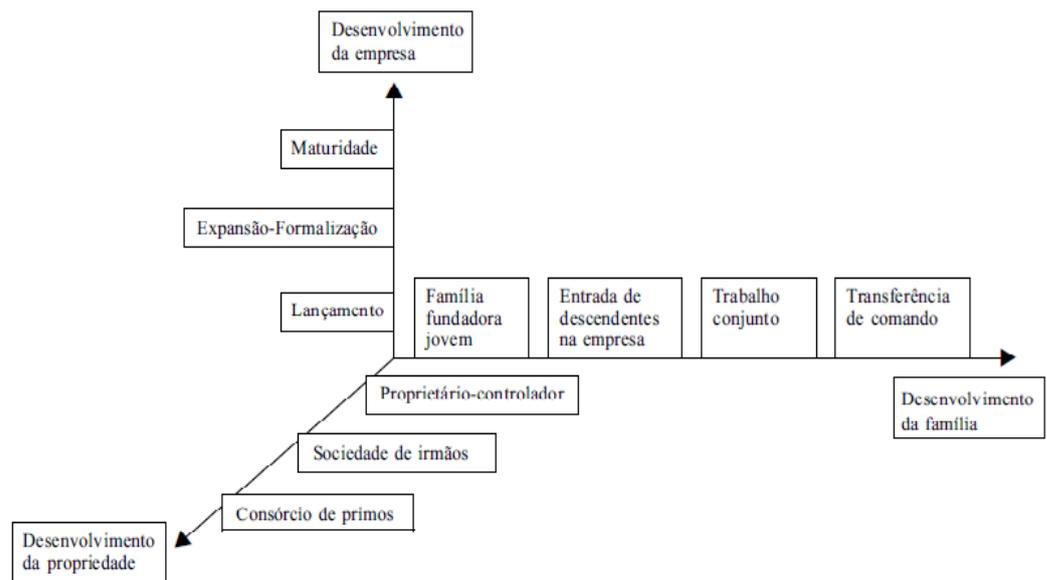


Figura 2 – Modelo Tridimensional de Desenvolvimento das empresas familiares.
Fonte: IBGC (2007, p. 26).

Conforme o IBGC (2007), alguns desafios enfrentados nessa esfera envolvem: desenvolvimento da propriedade, da família e da empresa.

Em relação ao desenvolvimento de propriedade, o proprietário controlador da empresa, quando único, precisa capitalizar a organização e equilibrar o controle pessoal em relação aos outros tomadores de decisão. Quando há uma sociedade entre irmãos, é necessário partilhar o controle entre eles, definir com clareza o papel de acionistas (membros da família) que não sejam executivos da instituição, além de reter capital para manutenção dos investimentos. Outra possibilidade envolve, por exemplo, consórcio entre primos, onde é necessário administrar a complexidade desse grupo, tanto na família quanto no negócio.

Em relação ao desenvolvimento da família, a questão passa pelos conflitos entre gerações. Por exemplo, uma geração adulta, com idade inferior a 40 anos e filhos menores de 18 anos, precisa equilibrar a relação família-trabalho. Já para uma geração mais antiga, com idade entre 35 e 55 anos, em contraste a uma geração de filhos jovens entre 20 e 30 anos, necessita avaliar cada membro da família no sentido de direcionar a carreira dos jovens e sua relação com a empresa. Finalmente, gerações mais antigas, a partir dos 55 anos, se relacionando com os mais jovens, tem que administrar conflitos familiares entre as gerações que já estão trabalhando em conjunto, além da passagem de posto para os mais jovens, transferindo a liderança de uma geração para outra.

Em relação ao desenvolvimento da empresa, o início está atrelado com a informalidade da organização e o desenvolvimento de produto/prestação de serviço, cuja sobrevivência e racionalidade devem ser balizadas em contrapartida aos sonhos do vendedor. Uma vez que a empresa adentra em outro estágio, já em um processo de expansão, e possivelmente maior formalização, surge a necessidade de profissionalizar a empresa, efetivar o planejamento estratégico, bem como definir políticas organizacionais. Para as empresas no estágio de maturidade, opções estratégicas, comprometimento dos gestores e acionistas, bem como o reinvestimento no próprio negócio, se constituem nas questões principais a serem enfrentadas.

Este modelo é muito útil para identificar o estágio atual de determinada empresa, auxiliando no desenvolvimento dessas organizações ao longo do tempo.

As empresas familiares possuem algumas particularidades quando comparadas às empresas não-familiares, tais como:

- **Vantagens:** o sacrifício familiar como instrumento para a obtenção de recursos administrativos e financeiros; imagem externa da família como credibilizadora dos relacionamentos empresariais e comunitários; lealdade e dedicação dos funcionários; preocupações com questões sociais em função do prestígio familiar; continuidade e coerência em relação aos objetivos e às estratégias das firmas em função da administração familiar.
- **Desvantagens:** divergências entre os interesses da empresa e os da família; falta de disciplina com relação ao uso dos lucros; dificuldade e lentidão na redefinição do posicionamento mercadológico; excessiva contratação de parentes sem critérios e objetivos de avaliação quanto ao desempenho pessoal. (DONNELLEY *apud* MOREIRA JUNIOR, 2006, p. 19).

As empresas familiares precisam se preparar para os desafios do mercado, tais como: surgimento de novas tecnologias, expansão mercadológica, novos concorrentes e novas exigências dos clientes. Desta forma, podem utilizar novas práticas e técnicas de gestão que auxiliem no planejamento estratégico e continuidade do negócio. Outro ponto relevante para a continuidade das empresas familiares envolve o Plano Sucessório, assunto a ser tratado no tópico seguinte.

2.2.1 Plano Sucessório

A transferência de poder do fundador/herdeiros para os possíveis sucessores pode ser carregada de emoção, uma vez que essa separação entre negócios e sentimentos/laços familiares tende a ser complexa. Se houver conflitos de interesses não solucionados, pode tornar-se um processo moroso e arriscado para a continuidade da empresa.

Uma das principais dificuldades encontradas pela empresa familiar, quanto a sua sobrevivência no longo prazo, é a transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores. Ela não pode ser encarada por critérios totalmente objetivos, pois o processo sucessório é permeado por problemas comportamentais enraizados nos conflitos entre os membros da família. (MOREIRA JUNIOR, 2007, p. 45).

Os autores consideram que a sucessão familiar deve considerar a realidade da família (valores, crenças, atitudes e comportamentos), assim como os objetivos empresariais, a fim de elaborar o plano de sucessão mais adequado.

Ainda segundo os autores, o processo sucessório deve ser planejado e seu início deve ocorrer assim que possível, pois o fundador/acionista precisa definir quais serão os possíveis sucessores (numa visão de curto, médio e longo prazo, a fim de garantir a eficácia e eficiência executiva); quais os objetivos, as estratégias e o estilo de administração futura; quais os critérios, competências e parâmetros de avaliação do sucessor; planejar e distribuir a herança; administrar possíveis conflitos; acompanhar o processo sucessório a fim de garantir a transferência de poder gradativa sem prejudicar a cultura organizacional e atividades empresariais.

Segundo Oliveira (1999, p. 24), “podem ser identificados dois tipos de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional”.

A sucessão familiar tem como vantagem a continuidade do comando familiar na empresa com processo decisório ágil na busca da otimização do resultado atual e futuro, por meio de treinamentos, garantindo o espírito de família. Neste caso, pode haver disputas de poder entre os membros da família e dificuldades numa possível demissão do executivo sucessor.

A sucessão profissional tem como vantagem maior facilidade de recrutamento e seleção, novas experiências, estilos e filosofias de administração e flexibilidade na alteração de executivos, mas há a possibilidade de perder o executivo para o mercado.

Na impossibilidade destas sucessões, as empresas familiares podem ser vendidas, incorporadas e/ou cindidas.

O tópico seguinte destina-se a entender a Governança Corporativa e eventuais mecanismos que possam auxiliar nesse processo.

2.2 Governança Corporativa

Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. O objetivo das práticas de governança corporativa é a criação e operacionalização de um conjunto de mecanismos que visam a fazer com que as decisões sejam tomadas de forma a otimizar o desempenho de longo prazo das empresas. (IBCG, 2007, p. 23).

Para Rossetti (2011, p. 142), para que a Governança Corporativa possa ser considerada boa, ela deve ser permeada de integridade ética, tanto nas relações de dentro como de fora da organização. Além disso, deve ser percebido um senso de justiça da parte de todos os atores organizacionais, bem como uma prestação de contas fidedigna, a fim de que possa haver confiança na gestão. Outros pontos importantes envolvem: “(...) conformidade com as instituições legais e com os marcos regulatórios dentro dos quais se exercerão as atividades das empresas e a transparência”.

Segundo o IBCG (2007, p. 19), “toda organização, com ou sem fins lucrativos, possui um sistema de governança corporativa, independente da complexidade de sua estrutura e da qualidade das decisões proporcionados por este sistema”.

Através dos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, pode-se atender aos objetivos dos acionistas; harmonizar as relações entre os proprietários, conselheiros e direção; maximizar o retorno dos acionistas e minimizar os possíveis conflitos existentes; controlar e fiscalizar as ações dos gestores; e prestar contas às partes interessadas nos resultados corporativos.

Alguns benefícios da Governança Corporativa em destaque são: separação clara de papéis alinhada aos interesses organizacionais; maior grau de formalização, a fim de minimizar conflitos; maior transparência nos processos de sucessão; monitoramento da gestão; identificação e avaliação de riscos; otimização no processo de tomada de decisão; entre outros (IBGC, 2007).

Na gestão familiar, os conflitos entre os objetivos individuais dos sócios e os objetivos da empresa, assim como a disputa de poder entre os controladores/gestores e a carência de visão estratégica podem prejudicar a Governança Corporativa e a continuidade da instituição.

Há quatro grandes desafios que ameaçam a perenidade das empresas familiares: a criação e a manutenção de um modelo de governança corporativa apropriado, a administração dos processos de sucessão e profissionalização e a manutenção do controle acionário pela família empresária. (Rocha, 2012, p. 59)

Para Bernhoeft (2003, p. 35), “profissionalizar a família é capacitar seus membros de forma que tenham condições para desempenhar suas funções com excelência. Se a família não for competente tomará decisões equivocadas e, conseqüentemente, acabará destruindo o seu patrimônio”. Logo, a profissionalização passa a ser condição *sine qua non* para a efetividade do plano sucessório.

A Governança Corporativa além de auxiliar na divisão de poder entre família, propriedade e gestão, através da criação dos conselhos de família, conselho societário, conselho de administração e direção executiva, pode auxiliar na gestão de riscos, através do mapeamento de riscos da companhia, seja, no processo, no produto ou nas pessoas.

3 METODOLOGIA

Para esta pesquisa, foi escolhido o método qualitativo para analisar as questões relativas à temática da pesquisa.

(...) Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1989, p. 39 *apud* MOREIRA JUNIOR, 2006, p.47).

Segundo Creswell (2010, p.206), “a investigação qualitativa emprega diferentes concepções filosóficas; estratégias de investigação; e métodos de coleta, análise e interpretação de dados”.

Este artigo baseou-se numa pesquisa descritiva, pois tem por objetivo coletar dados que mostrem um evento, um fenômeno ou situação que ocorre.

As pesquisas deste tipo tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. (GIL, 1999, p. 44).

Optou-se também pela realização de um estudo de casos múltiplos. O estudo de caso permite a descrição sistematizada da experiência vivenciada pelas empresas e possibilita o acompanhamento das informações, a fim de identificar como os problemas são reconhecidos e solucionados. “O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados.” (YIN, 2001, p. 35).

Devido aos critérios de confidencialidade estabelecidos com as empresas para viabilizar a realização da pesquisa, elas serão chamadas “Empresa A” e “Empresa B” desse ponto em diante.

A empresa A foi fundada em 1979, voltada às atividades Engenharia Civil Pesada, Agronegócio e Empreendimento Imobiliário. É dividida em quatro Diretorias Corporativas: Administrativa-Financeira, Técnica, Comercial e Comunicação/Relacionamento. Dispõe de uma gestão considerada profissionalizada, com procedimentos e auditoria que visam garantir transparência e eficácia de suas operações e resultado.

A empresa B foi fundada em 1954, reconhecida no mercado brasileiro no setor de nutrição e saúde animal, é dividida em seis diretorias: Vendas, Logística, Financeiro, Pesquisa e Desenvolvimento, Marketing e Produção. Também dispõe de uma gestão considerada

profissionalizada, com procedimentos e auditoria que garantem a transparência de seus demonstrativos financeiros e consolidação no mercado.

As vantagens do estudo de caso múltiplo são: maior profundidade de informações e comparabilidade de dados, tornando o trabalho mais convincente, ao mesmo tempo em que exige maior tempo na coleta e análise de dados, bem como maiores recursos (YIN, 2001).

As empresas estudadas são de grande porte, conforme classificação pelo número de empregados (Sebrae) – indústria acima de 499 empregados e comércio/serviço acima de 99 empregados.

Quanto ao processo sucessório, já passaram pela troca de comando da segunda geração. Para a coleta de dados foi realizado o levantamento segundo a história da empresa, produtos, mercado, quantidade de funcionários, atribuições e funcionamento dos conselhos e, posteriormente, foi realizada uma entrevista, acompanhada de um roteiro estruturado.

O formulário foi dividido com as seguintes informações: (A) caracterização da empresa e perfil do respondente, (B) questões referentes à estrutura de Governança Corporativa e (C) questões familiares e referentes ao processo sucessório. O roteiro completo encontra-se no Apêndice.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos nas empresas através da análise documental e entrevistas, comparando o referencial teórico com a prática realizada nos casos estudados.

4.1 Empresa A

A empresa fundada em 1979, localizada em São Paulo, atua no setor de Construção Viária, Urbanização, Energia, Concessões, Shopping centers e Agronegócios. Foi criada por um engenheiro, que participou da construção de algumas das principais rodovias do Estado de São Paulo. Também comercializa condomínios de alto padrão, administra shoppings no interior paulista, buscando soluções em urbanização e preservação ambiental.

A família é constituída pelo casal (fundadores) e cinco filhos, com participação de 100% no capital social. A empresa hoje é dirigida pela segunda geração, aconselhada pela primeira (fundadores) via conselho de administração e reuniões mensais, na qual se avalia o desempenho de cada gerência e o cumprimento das metas conforme o Plano de ação operacional e o Plano de ação estratégico, bem como com o auxílio da consultoria externa, que tem atuação principalmente na discussão do plano de sucessão. A organização conta com 2.500 funcionários.

Segundo o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, apresentado pelo IBCG (2007), os estágios da empresa podem ser classificados conforme segue:

- a) Desenvolvimento de Propriedade: Sociedade entre irmãos, cuja participação no capital social e na administração está devidamente definida e, no caso de conflitos, há uma consultoria que auxilia na solução dessas divergências;
- b) Desenvolvimento de Família: Trabalho em conjunto, os filhos contam com o apoio dos fundadores no processo de sucessão e administração, mas possuem autonomia na unidade de negócio sob sua responsabilidade;
- c) Desenvolvimento de Empresa: Expansão e formalização, pois a companhia diversificou suas atividades por meio de diversas unidades de negócio, consolidando seus resultados e atuação no mercado.

Para o gerente contábil, “a empresa ainda é muito familiar e está se preparando para a Governança Corporativa”.

Segundo Rossetti (2011), são posturas essenciais: a integridade ética, a exatidão na prestação de contas, a conformidade legal e a transparência. Desta forma, a empresa começa a implantar gradativamente as práticas de Governança Corporativa utilizando o código de ética, conhecido pelos colaboradores, mas ainda não há canal de denúncia de fraude ou comunicação direta com o presidente. Também providenciaram a estruturação de seus demonstrativos, que são auditados por uma “*Big Four*”, mas ainda não são publicados em nenhum veículo de comunicação; e os Conselhos de Administração e societário, que estão estruturados, avaliando os planos de ação operacional e estratégico na procura por minimizar e controlar os riscos patrimonial, pessoal e societário.

No processo sucessório, uma das filhas ficou responsável pelo agronegócio, sendo que seu objetivo principal foi triplicar os negócios rurais, justificando os investimentos por meio dos lucros obtidos. Ela é formada em economia, fez mestrado na Itália, trabalhou em multinacionais e corretoras antes de ingressar na empresa em 2002. A primeira missão e mais complicada foi profissionalizar as fazendas e fazer com que elas trabalhassem como uma multinacional, com reuniões de diretoria, planejamento estratégico, gestão financeira rígida e retorno através de seus resultados.

Para Moreira Junior (2006), “(...) uma das dificuldades na sobrevivência da empresa familiar no longo prazo é a transferência do poder do fundador para seus possíveis sucessores (...)”. Nesse estágio, a empresa está trabalhando com uma consultoria externa para auxiliar o processo sucessório, e tem obtido bons resultados, com prêmios e certificados de qualidade para algumas das diferentes unidades de negócio.

4.2 Empresa B

A empresa fundada em 1954, localizada em São Paulo, atua no setor de nutrição e saúde animal, foi criada pelo imigrante italiano, formado em ciências agrárias pela Universidade de Bolonha (considerado pai da mineralização do Brasil), que obteve o reconhecimento do mercado através de um produto bom e confiável e do gerenciamento da equipe técnica, de forma que os fazendeiros reconheceram sua qualidade e a necessidade dessa nova tecnologia.

Segundo a ex-presidente da empresa:

Na empresa familiar, as decisões são mais rápidas, pois o acionista assume as consequências de suas decisões e os riscos do negócio refletem no retorno sobre seu capital. Sua administração é centralizada, mas é necessário conhecer o dia-a-dia da empresa, as fábricas, o corpo técnico de vendas, clientes e colaboradores, de forma que possa delegar responsabilidades a sua equipe e ter uma visão global do negócio. (Trecho da entrevista com a fundadora da empresa).

Para Donnelley *apud* Moreira Junior (2006), são vantagens da empresa familiar, lealdade e dedicação dos funcionários; preocupações com questões sociais em função do prestígio familiar; continuidade e coerência em relação aos objetivos e às estratégias das firmas em função da administração familiar, o que está alinhado com a fala da entrevistada.

Ainda segundo a ex-presidente da empresa:

Na administração familiar, é importante dispor de uma equipe bem preparada que observa o mercado sem medo da concorrência, que acredita na capacidade de seus funcionários e diretoria e, através da seriedade e ética nas suas atividades e

operações, avalia seus fornecedores quanto à qualidade das matérias-primas, cumpre suas obrigações com seus colaboradores e governo quanto ao pagamento de salários e tributos, oferece um produto de qualidade conforme a necessidade de seus clientes e assim consolida sua participação no mercado. (Trecho da entrevista com a fundadora da empresa).

Em relação aos estágios de desenvolvimento da empresa familiar propostos pelo IBGC (2007), pode-se notar na empresa estudada:

- a) Desenvolvimento de Propriedade: Sociedade entre irmãos. Neste caso, a participação no capital social estava destinada ao único filho e herdeiro, reduzindo os conflitos de partilha de controle acionário e investimentos;
- b) Desenvolvimento de Família: Passagem de bastão, a entrada do herdeiro foi planejada e, no momento que foi passado a Presidência ao novo gestor e herdeiro, os colaboradores, diretores, clientes e fornecedores reconheciam a autoridade e autonomia da gestão realizada pela nova direção;
- c) Desenvolvimento de Empresa: Maturidade, a estrutura organizacional é estável, dirigida por equipes de executivos com rotinas organizacionais bem estabelecidas e reinvestimento na companhia de 75% dos lucros obtidos.

A família era composta pelo fundador, esposa e um único filho e herdeiro. O fundador faleceu em 1990 e, a partir deste momento, sua esposa assumiu a gestão de forma tranquila, pois houve um planejamento, no qual foi estabelecida a passagem das ações e realizada a troca de comando de forma gradativa. Assim, a esposa passou a participar da tomada de decisão e foi possível dar continuidade à gestão e ao sucesso da companhia. Houve dificuldades financeiras na transição do plano real e nas trocas de governo, mas foi possível contorná-las com muito trabalho e dedicação, segundo a entrevistada.

A empresa possui algumas práticas de Governança Corporativa implantadas, tomando como referência o que foi apresentado no capítulo 2 pelo IBGC (2007): sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. Desta forma, os conselhos de administração e societário estão bem estruturados e, por meio de reuniões gerenciais semanais, é possível minimizar conflitos e aprimorar procedimentos, a fim de controlar os riscos operacional e patrimonial. Também são realizadas reuniões de diretoria para alinhar o plano estratégico e confrontar o orçamento e o realizado. Seus demonstrativos são auditados por uma “*Big Four*” e publicados em jornais de grande circulação.

O código de ética está disponível em site institucional da companhia, há canais de comunicação aberta para falar direto com o presidente e, apesar de haver canal de denúncia de fraudes, não ocorreram eventos relevantes até o momento. Segundo a ex-presidente, “Se houve algum erro foi por descuido e após análise devida foram tomadas as decisões cabíveis e em tempo hábil, evitando novas ocorrências”.

Os donos, assim como a direção executiva, sempre se preocuparam com a rentabilidade e a continuidade da companhia, distribuindo apenas 25% dos lucros obtidos aos acionistas, reinvestindo 75% em tecnologia, maquinário, logística e diferenciação de produtos. Isto reflete no pensamento da ex-presidente, “acionista rico, empresa pobre”.

A sucessão deve ser planejada e ocorrer em tempo hábil, de forma que possa capacitar os herdeiros conforme suas aptidões e interesses, dividir responsabilidades, visando a continuidade da organização e firmando o respeito dos colaboradores, clientes, fornecedores e outras partes interessadas. O fundador precisa iniciar este processo analisando as capacidades necessárias, os interesses envolvidos, a transferência de poder e as ações pertinentes que precisam ser realizadas, a fim de transmitir confiança e transparência ao mercado com a nova direção.

O processo sucessório para a segunda geração foi planejado. O único herdeiro, formado em medicina, atuou no desenvolvimento de produtos e marketing, depois de algum tempo na Gerência de Marketing da Linha Saúde, assumiu o cargo de Vice-Presidente da empresa e, no período 2006 a 2010, o cargo de Presidente, realizando grandes conquistas. Porém, em janeiro de 2012, ele veio a falecer devido a um ataque cardíaco fulminante. Diante dessa realidade, foi necessário dar continuidade à companhia, e a opção mais viável foi a venda da empresa, pois sua mãe já estava com 78 anos e, caso houvesse alguma eventualidade, não haveria ninguém da família capacitado para continuar na gestão.

Os atuais diretores eram capacitados, mas a família não tinha condições de continuar no negócio. Dessa forma, devido ao tamanho e história da companhia, optou-se pela cisão parcial da empresa, no qual a linha nutrição foi adquirida por uma empresa multinacional e a linha saúde permaneceu com a família em uma empresa pequena, na qual as noras e os netos poderiam desenvolver suas habilidades e aptidões, sem haver riscos patrimoniais à família.

Segundo a ex-presidente:

Nunca que eu pretendia vender minha empresa, mas o que aconteceu com meu filho, eu fiquei sem herdeiro, as empresas familiares precisam se preparar muito bem para a sucessão, aquela que tem dois ou três filhos é mais problemática, mas no meu caso não era. Eu vendi a empresa por falta de sucessão; eu também me preocupei muito em aceitar uma empresa na qual os colaboradores estivessem bem e a empresa escolhida é muito humana, se preocupa com os funcionários e com sua segurança. (Trecho da entrevista com a fundadora da empresa).

Interessante notar que mesmo tendo havido toda uma preocupação em relação ao plano sucessório, há variáveis inesperadas que podem fazer com que os planos tenham que ser repensados.

Na seção seguinte, os pontos principais referentes aos dois casos estudados são sintetizados.

4.3 Síntese dos casos estudados

Segundo o IBCG (2007), no estágio mais avançado da administração familiar há a segregação entre propriedade, família e gestão. Nos casos estudados, fica confirmada esta separação, mas os interesses e as relações familiares ainda influenciam na tomada de decisões em relação os objetivos de curto e longo prazo.

A administração da empresa familiar possui particularidades, desafios e vantagens, em maior ou menor grau, conforme a estrutura da família e da organização. Para minimizar alguns conflitos societários e familiares é necessário planejar a sucessão, avaliando as capacidades e aptidões dos herdeiros, a estrutura organizacional, o impacto junto às partes interessadas e, mesmo assim, ter capacidade para lidar com novos desafios, após sua implantação, pois o resultado pode ser diferente do planejado, como ocorreu na empresa B.

Na utilização das práticas de Governança Corporativa, ambas as empresas demonstraram explicitamente preocupações com a integridade ética em suas atividades operacionais e estratégicas, bem como pela vivência de seus valores e missão, prestação de contas às partes interessadas por meio dos demonstrativos contábeis devidamente auditados, bem como atenção às instituições legais cumprindo com suas obrigações tributárias, trabalhistas e empresariais, o que busca refletir transparência e responsabilidade corporativa em suas ações. Há a separação clara de papéis dos acionistas quanto à propriedade e a gestão das companhias, a fim de minimizar conflitos, monitorar, identificar e avaliar riscos, além de otimizar os resultados e as tomadas de decisão.

Notou-se que ainda que o processo sucessório seja bem planejado, isso não garante o seu sucesso após sua implantação, pois podem surgir novos fatos, mudanças de comportamento ou interesses, modificações na estrutura organizacional com a nova gestão, que podem impactar na continuidade das empresas familiares.

Os maiores desafios vividos na sucessão para a empresa A foram: a partilha de controle entre proprietários, a definição do papel do acionista não executivo, a conciliação de conflitos, a continuidade da cultura empresarial e da estrutura organizacional com a implantação de novas tecnologias e ferramentas de gestão, devido a sua estrutura familiar (cinco filhos).

Na empresa B houve menos dificuldades, pois só havia um único herdeiro e sua sucessão foi implantada com sucesso, mas em 2012 o herdeiro veio a falecer e, naquele momento, foi necessário repensar o futuro da empresa. Pensou-se na sucessão profissional, pois os diretores eram experientes, mas não havia tempo hábil para recomeçar um novo processo sucessório e ganhar a confiança e respeitabilidade do mercado, sem correr o risco de prejudicar a rentabilidade e a história da companhia. Desta forma, optou-se pela venda do negócio, garantindo o patrimônio familiar.

Pode-se notar que em ambas, os mecanismos de Governança estão presentes e foram fundamentais para estabelecer diretrizes para as questões relativas ao plano sucessório. No entanto, embora tenham sido importantes para concretização dos planos, há outros desafios que precisam ser ponderados durante sua construção, como questões de conflito e fatos inesperados, ou seja, riscos associados às decisões empreendidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares desenvolvem um importante papel na sociedade, seja através da geração de empregos ou de políticas econômicas e sociais. Frente à concorrência, precisam desenvolver novas práticas, momento em que a Governança Corporativa pode ser útil para auxiliar nos mecanismos que visem a continuidade e diminuição de conflitos no ambiente de negócios. Neste sentido, esta pesquisa levantou a seguinte questão: Quais as contribuições da Governança Corporativa para as empresas familiares no que se refere ao plano sucessório?

O estudo de caso foi realizado em duas empresas paulistas que se encontravam sob o comando da segunda geração da família fundadora, abordando os aspectos positivos e negativos do processo sucessório, conforme a estrutura familiar e organizacional, e analisando a segregação entre propriedade, família e gestão, e as práticas de Governança Corporativa quanto à equidade, prestação de contas, responsabilidade e transparência.

Respondendo à questão de pesquisa, nota-se nas empresas estudadas uma estruturação favorável dos conselhos fiscal, executivo e auditorias e, em menor escala, os conselhos de família, que auxiliam na conciliação de conflitos e continuidade e das empresas. A Governança Corporativa auxilia no monitoramento e controle de riscos e favorece a competitividade por meio da transparência de seus demonstrativos e mecanismos de controle para atingir a maximização de resultados.

A elaboração do plano sucessório, de forma estruturada, direciona para sucessores acionistas ou direção executiva, a fim de consolidar a cultura organizacional, modernizar processos, profissionalizar a sociedade e maximizar os resultados, mas não garante o sucesso do plano sucessório, pois as partes interessadas precisam confiar na nova gestão, garantindo

assim sua continuidade. Dessa forma, percebe-se que a sucessão familiar ou executiva apresenta particularidades no seu planejamento e aplicação.

Outra constatação é que a elaboração de novas alternativas deve ser considerada na impossibilidade de continuação do plano sucessório em andamento, principalmente considerando novos fatos ou situações em que a companhia precise repensar suas estratégias e redirecionar o futuro da organização, sem prejudicar os interesses dos familiares e executivos.

As dificuldades encontradas na coleta de dados envolveram a obtenção de documentos e informações mais detalhadas sobre suas operações e atividades das empresas estudadas, pois devido à preservação de sua atividade empresarial frente a concorrência, o acesso dos pesquisadores foi limitado, o que impede o estágio de compreensão ideal dos casos estudados.

Para futuras pesquisas, sugere-se a análise de novas alternativas na gestão de conflitos, no monitoramento e controle de riscos para empresas familiares, analisando valores, práticas e procedimentos operacionais, gerenciais e comerciais, a fim de auxiliar na modernização dessas empresas diante da concorrência com as empresas multinacionais. Outro ponto que pode ser abordado é a comparabilidade na sucessão familiar e executiva, considerando a influência que os mecanismos de Governança Corporativa podem exercer nesse aspecto.

REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato. **Governança na Empresa Familiar – Poder, Gestão, Sucessão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRESWELL, Jonh W. **Projeto de Pesquisa Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

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

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa em empresas de controle familiar**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2007.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. **Estratégias de governança na Empresa Familiar – Modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa**. São Paulo: USP, 2006.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. **Empresa Familiar: um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999

ROCHA, Thiago Almeida Ribeiro da. **Efeitos da propriedade familiar sobre os eventos de fusão e aquisição**. Dissertação (Mestrado). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2012.

ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.