

EMPRESAS FAMILIARES E A INFLUÊNCIA DA ADOÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

FERNANDA AUGUSTA DE OLIVEIRA MELO

fernanda.melo@foa.org.br

UniFOA

ANDRÉA RIBEIRO MATTOSO CAMERA

andrearibeiromattoso@yahoo.com.br

UniFOA

BRISA MARCOLAN ARAGÃO

brisa.aragao@foa.org.br

UniFOA

Resumo: O presente artigo tem como objetivo destacar a adoção da Governança Corporativa por uma organização familiar, bem como sua prática e modelo para eficácia na gestão. Trata-se de um estudo de caso, cuja técnica de pesquisa é um questionário semi-estruturado aplicado a um gestor desta organização familiar e que objetiva identificar a empresa, os membros, a relação dos membros da família e seu processo de sucessão. Em seguida, discute-se sobre a empresa familiar brasileira, sua origem, importância, seu ciclo de vida e as formas como define a Governança Corporativa, como adotá-la e como funcionam os conselhos e processo de sucessão na empresa. A sucessão nas empresas familiares é importante porque envolve fatores culturais e, embora não se perceba, é bastante complexa, pois sofre interferência de agentes sociais, membros e diferentes gerações. Os principais resultados da pesquisa apontam a necessidade de estabelecer, neste tipo de empresa, um plano de sucessão ou, no mínimo, um plano contingencial, a fim de evitar problemas inesperados frequentemente relacionados ao processo sucessório. Os principais resultados sugerem uma busca pela competência na gestão desta organização familiar e a existência de uma estrutura gerencial e, conseqüentemente, a adoção de boas práticas da Governança como gestão para o crescimento da empresa e futuras negociações. Embora a empresa pesquisada tenha demonstrado bom entendimento e noção das práticas recomendadas pelo Código do IBGC, as principais conclusões indicam adesão apenas parcial à referida prática.

Palavras Chave: Governança - Corporativo - Empresas Familiares - Processo Sucessório. -

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, são criados anualmente mais de 1,2 milhões de novos empreendimentos formais. [...] Se somarmos a isso a ocupação que os empreendedores geram para si mesmos, pode-se dizer que os empreendimentos de micro e pequeno porte são responsáveis por, pelo menos, dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia. (SEBRAE, 2011).

Elas estão relacionadas com o fortalecimento e a modernização da economia brasileira, por serem grandes geradoras de empregos. No entanto, a sua fragilidade em relação ao processo sucessório é motivo de grande preocupação (Andrade; Lima *et al* LANK, 2006).

A abordagem do tema sobre “empresa familiar” tem por objetivo destacar sua importância, como se distinguem e como ocorre o processo de troca de controle da gestão. Atualmente, a preocupação das organizações têm sido em relação ao seu ciclo de vida, crescimento e maturação. Isso justifica o alto índice de empresas que iniciam suas atividades e tem ciclo de vida curto ou mesmo decretam falência, devido a grandes mudanças que ocorrem no mercado considerado instável e constantemente mutável, dificultando uma gestão eficaz e seu sucesso. As pequenas e médias empresas vêm buscando, oportunidades de crescimento, independentemente de sua área atuação, ganhar escala para concorrer a nível nacional, regional ou mundial. Sendo assim, ressaltar sua importância, origem e o valor para economia nacional é fundamental.

Hoje, em dia, a empresa familiar encontra grandes dificuldades em tratar o processo sucessório. Através deste cenário, surge a necessidade de compreensão de como ocorre o processo sucessório vivenciado por empresas familiares, pois ocorre durante a história de vida da empresa, fator importante destacado pela sua relevância.

Considerando a problemática que existem nos conflitos desde o início da humanidade, estes fazem parte do processo diariamente e são necessários para o desenvolvimento e o crescimento social, político e organizacional. As interações entre família e empresa geram estes conflitos, facilitando a discussão sobre governança em empresas familiares. Com efeito, a governança servirá como estrutura e modelo empresarial, surgindo como mediador de possíveis conflitos entre as famílias, propriedade e terceiros. Neste sentido, a governança consiste em investigar; compreender ou auxiliar no processo de sucessão e profissionalização entre família, propriedade e empresa, contribuindo para a mediação dos conflitos e a longevidade da organização familiar. Contudo, objetiva estudar os princípios e adoção das boas práticas da gestão da governança nas organizações e sua influência sobre os processos de sucessão e profissionalização, exercendo profunda influência sobre o papel que a família empreendedora desempenhava e passa desempenhar dentro da empresa após esta prática.

Diante do exposto a pesquisa se justifica através da adoção dos Conselhos pode facilitar o processo de sucessão na empresa, pois proporciona o acompanhamento do negócio, sua estabilidade e/ou instabilidade que possa ocasionar dentro da empresa.

2. Empresas familiares

Para estudar empresa familiar depara-se com muitas dificuldades, a primeira diz respeito à sua própria definição, uma vez que existem inúmeros conceitos, fundamentados em diversos fatores. De uma maneira geral, são duas as vertentes principais nas quais são

baseadas as diferentes definições de empresas familiares: a propriedade e a forma como se dá a relação entre a família e a empresa.

Vale ressaltar que a empresa familiar distingue-se das demais não por diferenças em suas estruturas organizacionais, mas por ter embutido uma área na qual se confundem três diferentes dimensões: a empresa, a família e a propriedade.

A empresa é considerada familiar quando transfere seu controle e gestão para a geração seguinte. Porém os impostos sobre herança podem dificultar essa passagem.

De acordo com Rodrigues (2008, pag. 57): (...) a definição de empresas familiares tem as dimensões seguintes: a maioria dos direitos de propriedades das empresas está na posse de uma ou mais famílias; o poder da direção é exercido pelo menos por um membro da família; trabalham na empresa membros da segunda geração da família, assegurando assim a transmissão para as gerações vindouras dos valores próprios da família. (RODRIGUES, 2008, p. 57)

Nota-se que a empresa familiar corresponde a uma empresa onde, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios. As pequenas e médias empresas mesmo especializadas e operacionalmente eficientes, buscam, oportunidades de crescimento, dependendo de sua área atuação, ganhar escala para concorrer a nível nacional, regional ou mundial.

Para Camera e Araújo (2008), o antagonismo entre as duas instituições (família e empresa) é colocado à prova quando o papel do profissional técnico, racional e objetivo confunde-se com o papel familiar, afetivo, subjetivo, decorrente do entrelaçamento da história de vida pessoal. A instituição família demonstra aspectos de intensa afetividade que marcam as relações entre os membros, além da indissolubilidade do vínculo existente. (CAMERA E ARAÚJO, 2008)

2.1 ORIGEM DA EMPRESA FAMILIAR

A origem de uma empresa familiar é numa organização controlada e dirigida por um empreendedor, na maioria das vezes o proprietário, que inicia o processo de formação do empreendimento por meio de sonhos profissionais, com o empenho e o investimento pessoal, apoiado ou não pelos parentes. A maioria nasce do trabalho conjunto de um casal que reúne economias e gerencia o empreendimento e a família, ou irmãos que, desde criança, aprendem o negócio idealizado pelos pais. Assim é o encaminhamento das empresas familiares, as quais diversificam a demografia de empresas em qualquer país, em tamanho e idade numa dinâmica peculiar (GERSICK *et al.*, 1997).

Bernhoeft e Gallo (2003) afirmam que as histórias das famílias empresárias no Brasil possuem origens e características muito peculiares e, no caso brasileiro, informam que a maioria das nossas empresas tem sua história inicial vinculada à figura de um imigrante. Além disso, esses autores salientam que a característica do empreendedor brasileiro está mais apoiada em variáveis e características emocionais do que em qualquer visão racional ou estratégica e é por essa razão, que boa parte desses fundadores empreendedores não consegue fazer uma distinção entre família, propriedade e empresa.

Aspectos protecionistas caracterizam a gestão de várias empresas familiares brasileiras, independente de seu porte. Características patrimonialistas e protecionistas podem acender grandes incoerências na empresa familiar, como por exemplo, problemas referentes

ao nepotismo, o uso da confiança pessoal e não da competência para a escolha de colaboradores. Isto torna a empresa familiar vulnerável nos momentos de grandes transições, e que podem ser considerados ritos de passagem que marcam etapas na vida da empresa (GONÇALVES, 2000).

O imigrante empreendedor que construiu seu patrimônio com muitas dificuldades, e muitas vezes, apoiado apenas por familiares, gerou um apego sentimental ao seu patrimônio, o que produz grande aversão à divisão da propriedade. Esse apego predomina ainda hoje em várias empresas brasileiras, reforçando o modelo da gestão patriarcal, com poder absoluto, inquestionável, indivisível e insubstituível. A transição para um modelo de gestão descentralizada e monitorada é o ponto importante para um crescimento equilibrado e promissor e se constitui num dos maiores desafios à empresa familiar (GORGATI, 2000).

Para Rodrigues (2008, pag. 57): as características próprias da empresa familiar, a confusão entre o que é patrimônio da empresa e o que é patrimônio familiar, assim como o problema da sucessão, neste tipo de organizações, aconselham que seja criada uma estrutura de governo para perpetuar o negócio. (RODRIGUES, 2008, p. 57)

2.2 A IMPORTÂNCIA DAS EMPRESAS FAMILIARES PARA A ECONOMIA NACIONAL

Ao analisarmos o panorama atual das micro e pequenas empresas brasileiras, percebemos a importância desse segmento no desenvolvimento econômico nacional, através da sua contribuição para a geração de empregos, rendas e participação no mercado empresarial. No Brasil, em particular, essas empresas geram mais de 1,6 milhões de empregos diretos (ROCHA, 2002). Além disso, as micros e pequenas empresas brasileiras são responsáveis por mais de 60% dos empregos formais de acordo com SEBRAE, portanto, elas desempenham um papel extremamente significativo para a economia nacional.

De acordo com Gabriel (2006), “as micro e pequenas empresas - MPE's respondem por 98% do mercado empresarial brasileiro e dada essa relevância, a sua análise se faz necessária para compreensão de seu significado e importância para o desenvolvimento econômico nacional”.

2.3 CICLO DE VIDA EMPRESA X FAMÍLIA X PROPRIEDADE

Mesmo tendo relevância econômica, a empresa familiar possui um alto grau de mortalidade. Este tipo de empresa é permeada por um antagonismo de interesses e ações, ou seja, de um lado concentrando-se nos valores, motivações e política (racionalidade substantiva), e de outro, orientada para o mercado e ações liberadas das premissas ético-valorativas (racionalidade instrumental). Este antagonismo torna a empresa familiar um tipo peculiar de organização (CAMERA e ARAÚJO, 2008)

De acordo com Oliveira, Albuquerque et al. (2010): considerando a problemática que a interação entre família e empresa representa, emergem discussões sobre a questão da governança em empresas familiares. Com efeito, a governança enquanto arcabouço teórico e instrumento empresarial, surge como elemento mediador de possíveis conflitos entre as dimensões família, propriedade e empresa. Torna-se necessário, pois, investigar e compreender como a governança pode auxiliar no processo de equalização entre família, propriedade e empresa, contribuindo para o encaminhamento dos conflitos e a longevidade da organização familiar.

Atualmente as empresas apresentam grandes dificuldades para se manterem no mercado devido à falta de gestão de conflitos entre empresa x propriedade x família; especialização por parte dos proprietários e planejamento financeiro e sucessório.

Apesar de grande parte de estas empresas estarem sujeitas às ameaças externas provenientes de mudanças nos padrões de concorrência dos mercados, é inegável que a empresa familiar tradicional encontre problemas próprios à instituição que implicam na sua sobrevivência, envolvendo questões como sucessão, gestão profissional e abertura de capital.

3. PROCESSO SUCESSÓRIO

A empresa familiar, enquanto organização depara com limitações referentes ao seu crescimento e desenvolvimento, por envolver pelo menos um processo sucessório no gerenciamento e por baseasse na ação dos interesses da família proprietária. De acordo com Grzybovski, Hoffmann e Muhl (2008), “o termo *sucessão da gestão* traz consigo uma série de questões particulares à empresa familiar e é considerada por muitos autores como o pior dos conflitos existentes neste tipo organizacional.

O processo sucessório pode ser entendido através de aspectos relevantes como: a sucessão, a profissionalização da administração e os dilemas colocados pelo crescimento, refletindo problemas estruturais da família, cujas raízes se instituíram décadas atrás e que, segundo Dalla Costa (2006), comprometem a continuidade da empresa familiar.

Assim, o processo sucessório surge na teoria organizacional como um fator determinante de sucesso ou fracasso, portanto de continuidade ou ruptura, da empresa familiar, podendo ser encarada pelos gestores e consultores organizacionais como estratégia.

Uma forma em que a empresa deverá solucionar este problema seria a adoção de testamento e um planejamento de capacitação dos sucessores.

Os fatores que limitam o crescimento são: capacidade insuficiente de financiamento, dificuldades na gestão de negócios ao mesmo tempo são os prazos a médio e longo prazo, devido a suas complexidades e a necessidade de manter relações de confiança que agregam sua vantagem competitiva.

4. GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa pode ser entendida como o conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho de administração, seus cotistas e outras partes interessadas. Também proporciona a estrutura que define os objetivos da empresa, como atingi-los e a fiscalização de seu desempenho.

Segundo Andrade e Rossetti (2009 *apud* Cadbury, p. 139): “ a governança corporativa é o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas”. O que pode ser entendido como uma estrutura que visa definir os objetivos da empresa, como atingi-los e o seu desempenho.

Para Andrade e Rossetti (2009 *apud* IBGC, p. 139): (...). é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa tem a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade. Desta forma,



atribuímos à importância dos interesses de todas as partes da organização, minimizando os problemas decorrentes do conflito de agência nas pequenas empresas.

De acordo com Andrade e Rossetti (2009, p. 107) “(...) o foco preliminar da governança, nesta área, tem sido a análise dos objetivos das companhias, tendo em vista suas interfaces com as demandas e os direitos de outros ”constituintes organizacionais”, definido genericamente como *stakeholders*.”

Os objetivos visam prover uma estrutura eficiente de incentivos para diversas áreas da administração da empresa, visando à maximização de valor dos direitos das partes interessadas e sua participação na criação das riquezas e dos empregos e também na sustentabilidade das empresas.

Assim, podemos afirmar que os mecanismos de governança visam diminuir os efeitos da assimetria de informação, ou seja, o relacionamento existente entre os agentes (dirigentes) e principal (associados), e procurou-se compreender seus efeitos nas transações e relações de confiança dos membros com a organização, atribuindo importância idêntica aos interesses de todas as partes da organização, conseqüentemente minimizando os problemas decorrentes do conflito de agência.

O termo agente de governança refere-se aos sócios, administradores (conselheiro de administração e executivos/gestores), conselheiros fiscais e auditores.

4.1 PRINCÍPIOS

Os princípios e valores básicos da Governança Corporativa citadas no site do IBGC- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa são:

Propósito: "Ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade."

Valores: O IBGC inspira-se nos seguintes valores:

-**Proativismo:** comprometimento com a capacitação de agentes e com o desenvolvimento e a disseminação das melhores práticas;

Diversidade: valorização e incentivo à multiplicidade de idéias e opiniões;

Independência: soberania nos princípios, zelo pela imagem e imparcialidade em face de quaisquer grupos de interesse;

Coerência: entre iniciativas e princípios da Governança Corporativa, que são:

- **Transparência:** mais que a obrigação de informar é 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. A adequada transparência resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

- **Equidade:** caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

- **Prestação de contas** (accountability): os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as conseqüências de seus atos e omissões.

- **Responsabilidade Corporativa:** os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de

ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Propósitos e Valores. (IBGC, 2012)

Percebeu-se que a prática e aplicação destes conceitos é dado através da aplicação é um processo longo e que deve ser ajustado à realidade de cada empresa. Vários processos de treinamentos e aprendizagem, mediante a identificação das necessidades especificam para o processo de mudança, haja vista há necessidade e às peculiaridades de cada negócio, neste processo de mudanças envolvem pessoas e questões familiares.

Os Princípios são adotados e passam por um processo evolutivo, que devem ser revistos sempre que houver mudanças significativas. Como vivemos em um processo competitivo e num mundo em transformação, as empresas precisam inovar e adaptar suas práticas de governança corporativa atendendo às novas exigências e aproveitar as novas oportunidades. Da mesma forma, os governos têm grande responsabilidade pela criação de uma estrutura reguladora eficaz e que proporcione flexibilidade suficiente para que os mercados funcionem, atendam às expectativas dos acionistas e outras partes interessadas. Os governos são os maiores responsáveis por esta mudança e norteiam aos agentes do mercado a decisão para aplicação destes princípios. A estruturação da governança corporativa deve ser levada em conta os custos e benefícios da regulamentação.

4.2 A ADOÇÃO DAS BOAS PRÁTICAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para adoção das boas práticas existem níveis diferenciados, Oliveira (2006, p.183), afirma estes níveis foram criados pela Bolsa de Valores de São Paulo-BOVESPA em dezembro de 2000 e apresentam as seguintes características:

- a) Finalidade: propiciar um ambiente de negociação estimulada para:
 - maior interesse dos investidores: e
 - maior valorização das empresas.
- b) Premissa
- c) Adesão: É realizado por um processo de adesão formal em um nível específico, de acordo com o grau de compromisso assumido pela empresa. (OLIVEIRA; 2006, p.184)

Através deste adoção, compreendemos que as boas práticas da governança corporativa proporcionam à empresa o monitoramento e avaliação da Diretoria, alinhamento entre os diretores e seus conselhos, direcionamento dos interesses corporativos a objetivos emergentes e os interesses estratégicos entre as partes. Através disto é exigido que sua estrutura seja bem desenvolvida obtendo conselheiros capacitados e comprometidos com a empresa; conselhos atuantes e eficazes; gestores capacitados e que interajam nos processos da corporação, visando a melhora do seu desempenho.

- d) Consolidação (Oliveira; 2006, p.185): O Regulamento de Listagem ou Regulamento de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa está estruturado para os dois níveis, as que já têm ações negociadas na Bovespa: empresa nível 1; e empresa nível 2.

De acordo com Neto e Famá (2002, p.35), “(...) o nível 1 é constituído de exigências de transparência e o Nível 2 é semelhante ao Novo Mercado, exceto pela aceitação de ações preferenciais na configuração do capital da empresa.”

A proposta do Bovespa para esta consolidação é obtido através do Novo Mercado, que de acordo com os mesmos autores, “os objetivos do novo mercado são a maior valorização das ações, a atração de novas empresas por meio de emissões e a atração de maior volume de investimentos nacionais e estrangeiros”.

O desenvolvimento e a consolidação de um dos modelos como: o Novo Mercado e dos Níveis 1 e 2 beneficia a valorização dos produtos negociados para as empresas e as ações normativas, com isto, atrairá pequenos e médios investidores, tornando como foco principal a proteção e a transparência de cada ação.

4.3 ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

Nesse sentido Oliveira (2006, p. 39) salienta que: “Estruturação Organizacional é o processo de identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e de decisão, visando alcançar os objetivos estabelecidos pelos planejamentos da empresa.” (OLIVEIRA, 2006, p. 39)

Com a implementação da estrutura organizacional da governança corporativa e do Conselho de Administração a empresa terá melhor imagem diante dos fornecedores, clientes, Bancos, funcionários e comunidade, aumentando sua credibilidade e vantagem competitiva.

4.4 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Segundo Steinberg (2003, p.155), “Independente da forma societária e de ser companhia aberta ou fechada toda a sociedade deve ter um Conselho de Administração eleito pelos sócios, sem perder de vista todas as partes interessadas (*stakeholders*) o objeto social e a sustentabilidade da sociedade a longo prazo. Os conselheiros devem sempre decidir no melhor interesse da sociedade como um todo, independentemente da parte que os indicou ou elegeu.” (STEINBERG, 2003, p.155)

O Conselho de Administração participa ativamente das decisões da empresa, tendo por finalidade, auxiliar a busca da sustentação econômica- financeira da empresa por um longo período de tempo e sua tomada de decisão devem ser ética, sem interesses adversos.

Para Oliveira (2006), os processos e o funcionamento do Conselho de Administração dividem-se em três aspectos importantes: avaliação anual do executivo principal; planejamento da sucessão atualizado; introdução de novos conselheiros. Além disso, o Conselho de Administração deve prevenir o vazamento de decisões e informações que possam prejudicar o desempenho da empresa.(OLIVEIRA, 2006).

4.5 Conselho Fiscal

Oliveira (2006, p. 65), considera que: (...) o Conselho Fiscal é obrigado a fiscalizar os atos dos administradores _ conselheiros de administração, executivos e funcionários _, bem como verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários. (...) O Conselho Fiscal, sustentado por adequado regimento interno, deve acompanhar os trabalhos dos auditores internos e dos auditores externos, bem como, se existir, do comitê de auditoria.

A atuação do Conselho Fiscal em uma empresa é de grande importância, pois, desempenha o papel de um órgão independente podendo emitir pareceres individuais e influenciando as decisões do Conselho de Administração.

4.6 CONSELHO CONSULTIVO

Steinberg (2003, p. 155) explica que: “a existência de um Conselho Consultivo é uma boa prática, sobretudo para as sociedades fechadas em desenvolvimento ou com controle familiar e organizações do terceiro setor. Permitem que conselheiros independentes possam contribuir para a organização...”

O Conselho Consultivo deve ser constituído por pessoas especialistas nesta área e que possuam uma elevada interação com os executivos, auxiliando o Conselho Administrativo na alavancagem da empresa.

4.7 AUDITORIA

Segundo Oliveira (2006, p. 67), “auditoria é análise dos diversos elementos contábeis e processuais verificando a exatidão e fidelidade dos procedimentos, demonstrações e relatórios, de acordo com os princípios estabelecidos por lei pela empresa”. Dentro da Auditoria existem órgãos específicos para a sua aplicação, que são extremamente importantes para eficaz aconselhamento profissionais.

Andrade e Rossetti (2009, p. 328) entre os órgãos do ambiente de auditoria e fiscalização, cabem destacar o Conselho fiscal e o Comitê de Auditoria.

(...) O Conselho Fiscal garante o direito dos proprietários de fiscalizar a gestão dos negócios, opinar sobre os relatórios, resultados e obras propostas da administração à Assembleia Geral (...). O Comitê de Auditoria (...) suas três responsabilidades são: 1- acompanhar e avaliar o ambiente de controle, abrangendo a Auditoria interna e a Auditoria Independente; 2- identificar, avaliar e analisar os riscos corporativos – estratégicos, de conformidade, contratuais, financeiros, tecnológicos, de meio ambiente, de marca, imagem e reputação; e 3- supervisiona a elaboração de relatórios financeiros, auxiliando a administração no entendimento completo das demonstrações de resultados. A Auditoria Interna exerce um papel bem conhecido relacionado à organização do ambiente interno de controle, fortemente focado em *compliance*. (...) A nova abordagem desse órgão auxiliar da governança exige uma postura mais comprometida com a produtividade organizacional. (ANDRADE e ROSSETTI, 2009, p. 328)

4.8 CONSELHO DE FAMÍLIA

De acordo com Oliveira (2006), o Conselho da Família pode ser alocado em duas situações:

- a) Como parte integrante do Conselho de Administração

A principal vantagem dessa situação é que os membros representantes das famílias podem estar atuando diretamente com alguns conselheiros profissionais e ter envolvimento direto com as principais questões estratégicas da empresa. A prática tem demonstrado que esta forma é a melhor quando se procura o desenvolvimento profissional dos membros das famílias, bem como o conhecimento mais efetivo da empresa. A principal desvantagem dessa situação é a influência direta muito elevada dos membros da família e, portanto, ficam como os principais responsáveis pelos resultados da empresa. De qualquer forma, o que deve ser evitado é a sobreposição total do Conselho de Família no Conselho de Administração, consolidando um único órgão deliberativo.

b) Como órgão independente do Conselho de Administração

Em algumas situações, essa pode ser considerada a forma ideal, pois, neste caso, o Conselho de Família assume responsabilidades específicas e pode atuar como contraponto ao Conselho de Administração, provocando a melhoria da qualidade decisória deste último órgão. (OLIVEIRA, 2006)

Nota-se com esta prática que o Conselho da Família desenvolve seu autoconhecimento atuando diretamente com o Conselho de Administração, auxiliando no processo decisório e a visão geral da empresa. O que pode ser um ponto negativo se a decisão tomada não for coerente com os princípios da empresa podendo gerar conflitos entre os Conselhos.

Em contra partida, a indexação dos órgãos independentes do Conselho de Administração e as atribuições de cargo para o Conselho de Família tem por objetivo de consolidar o processo decisório e a perpetuação da imagem da empresa.

4.9 CONFLITO DE AGÊNCIA

A existência de conflitos, porém, é algo existente em todo e qualquer tipo de organização, independente do seu tipo ou porte e pode afetar profundamente a atividade empresarial. O conflito de agência é um dos principais entraves a uma gestão eficiente e transparente. Isso ocorre quando os administradores, conselheiros e detentores do poder de decisão, atuam de forma a maximizar seus interesses em detrimento da dos proprietários, colocando em risco a sustentabilidade da empresa.

Andrade e Rossetti (2009, p.85) afirmam que: (...) os conflitos de agência no mundo dos negócios dificilmente serão evitados. E por duas razões: a primeira, sintetizada no Axioma de Klein, segundo o qual não existe contrato completo. A segunda, sintetizada no Axioma de Jensen- Meckling, que justifica a inexistência do agente perfeito. (ANDRADE E ROSSETTI, 2009, p.85)

Essa afirmação sintetiza que o conflito de agência é inevitável e que não existe um modelo perfeito ou contrato completo, porém, a aplicação dos conhecimentos de governança corporativa auxilia no tratamento deste tema.

4.10 A ORIGEM DOS CONFLITOS DE AGÊNCIA

Atualmente, para definirmos a origem para esses conflitos existem duas razões que explicam este aspecto: o Axioma de Klein e o Axioma de Jensen e Meckling.

Para Andrade e Rossetti (2009, p. 86), (...) conseqüentemente, como Klein registrou, os contratos perfeitos e completos, abrangendo todas as ocorrências possíveis e as respostas as mudanças do ambiente de negócios, simplesmente deixaram de existir, se é que algum dia existiram realmente. E as três razões essenciais são: o grande número de ocorrências imprevisíveis possíveis; a multidisciplinidade de reações a cada nova ocorrência; e a crescente frequência de ocorrências imprevisíveis.

Já o Axioma de Jensen e Meckling afirma que: (...) É a inexistência do agente perfeito, aquele que seria indiferente entre maximizar os seus próprios objetivos e os de terceiros. (ANDRADE E ROSSETTI, 2009, p. 87)



A estes comportamentos definem com clareza razão dos conflitos de agência, o Axioma de Jensen e Meckling, se formou em um ambiente que apresenta crescentes mudanças consideradas complexas e mutáveis, com a tomada de decisões voltadas, preferencialmente, para seus próprios interesses. O Axioma de Klein é representado em um ambiente de negócios que pode ser fortalecido, porém, apresentado por cenários de incertezas e instabilidades. E nesse novo cenário a governança objetiva minimizar incertezas de falhas dos contratos e dos conflitos dos agentes envolvidos.

5. METODOLOGIA

Esta pesquisa é predominantemente exploratório, uma vez que se procurou analisar os aspectos teóricos relacionados ao processo sucessório e à governança corporativa na empresa familiar que favorecessem a longevidade deste tipo de empresa. Portanto, trata-se de uma pesquisa qualitativa do tipo exploratório e não-experimental, pois não houve manipulação, ou seja, não houve tentativa deliberada e controlada de produzir efeitos diferentes através de manipulações, assim, as relações entre os fenômenos foram analisadas sem intervenção experimental.

Quanto aos meios, a pesquisa foi bibliográfica, conforme Vergara (2006), “a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Este estudo compreendeu a coleta de conteúdos bibliográficos referente à empresa familiar no Brasil e a governança corporativa nessas empresas.

5.1 GRUPO MIL

A história de vida deste grupo empresarial confunde-se com uma história de vida de seu fundador e atual presidente Josemo Côrrea de Mello, através de sua liderança e espírito empreendedor, manifestados desde sua infância.

Nascido na década de 40, Josemo Côrrea de Mello passou parte da infância em Cuiabá, distrito de Petrópolis, ao lado de seus pais Sr Balthazar e D. Amélia, e seus irmãos: José Paulino, Maria Luiza, Maria Célia, Jurandir e Mário Luiz. Começou a trabalhar cedo e, com 12 anos sofreu um grave acidente, após queda de um cavalo. Permaneceu mais de dois anos em tratamento. Sendo um ano e oito meses sem levantar do leito de um hospital público. De família humilde, neste período, segundo ele, ficou pensando no dia em que deixaria o hospital para vencer na vida. Com 15 anos, já restabelecido, assume a direção da biosca da família e retorna para Cuiabá, distrito de Petrópolis, afirmando para os seus pais que somente morreria pobre se morresse de acidente e não tivesse tempo de trabalhar. No dia 1º abril de 1962, inaugura seu primeiro armazém em Três Rios: Armazém São Sebastião. Sete anos depois, no dia 13 de maio de 1969, surgiu a Cereais Bramil Ltda, empresa de comércio atacadista de gêneros alimentícios.

Os anos passaram e, com apoio de sua família, seus irmãos, José Paulino, Maria Célia, Maria Luiza, Mário Luiz, e Jurandir, Josemo realizou novos empreendimentos. Sendo assim, o Grupo Mil é formado por sociedade entre três irmãos. Estes donos são também proprietários e participam ativamente do processo decisório. O grupo Mil hoje possui: 20 filiais dos Supermercados Bramil, cinco lojas de materiais de construção Construmil, duas distribuidoras de Pneus Mil, indústrias de refrigerantes e água mineral, indústria de sorvete e picolés, torrefação e moagem de café Mil, indústria de massas Mil, indústria de carga, indústria de



argamassa (Argamil), indústria de pavimentos (Pavimil), pedreira, indústria de corte e dobra de aço (Aços Mil), indústria de telas (Telas Mil), indústria de blocos Mil, transportadora (Brasimil), Construtora e Incorporadora Mil e SAC Mil. Isso explica o largo *know-how* destes empresários e sua visão empreendedora, sendo que um dos donos da rede é também atual presidente.

Segundo Petry; Nascimento apud Bornholdt (2009, p. 110), essa questão é abordada como “laços familiares- empresariais” que [...] são construídos ao longo da história quando a empresa deixa de ser “unipessoal”(um dono) e passa a ser de um grupo de irmãos, para depois passar a um consórcio de primos, enfim, a uma sociedade de pessoas mais complexa. [...] além do trabalho e da renda, o que une essas pessoas em torno de uma empresa são os seus vínculos familiares e societários. Os laços familiares estão aglutinados sem torno de uma espiritualidade de crenças e valor. São características que tendem a determinar modelos de gestão específicos a esse tipo de organização em relação ao que recomenda a literatura especializada, devido ao fato de que, além dos objetivos empresariais, necessidades familiares devem ser atendidas, sendo o processo de gestão uma consequência disso.”

A disposição dos gêneros das atividades desenvolvidas é percebida na primeira visita a uma das lojas da rede de Supermercados Bramil, localizada na cidade de Barra Mansa, com ampliações no espaço físico no mês de Junho de 2012. Após entrevista com sub-gerente sobre a necessidade de ampliação, devido a várias pesquisas do mercado concorrente, onde constatou-se que não houveram ampliações e nem reformas nessas unidades atualmente. E devido a várias reclamações de clientes sobre o espaço físico e acomodações, verificou-se a necessidade de ampliação e investimento em instalações físicas, destacando-se, mais uma vez, da concorrência.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nas organizações familiares em que ocorrem à sucessão, devem ser tratadas como um processo, conseqüentemente, seu modelo de gestão deve estar estruturado, também, para esse objetivo.

A empresa em questão é considerada uma empresa familiar, sendo composta por um sócio majoritário e dois minoritários, e um destes sócios é formado em Administração de Empresas. A organização se encontra em um período de transição da primeira para a segunda geração, na qual cada um dos filhos dos sócios já começou a assumir o comando de uma das unidades do grupo. A empresa possui sucessores e estes estão sendo preparados para a sucessão, capacitados através de cursos e desenvolvendo diversas funções dentro das empresas.

Pode-se dizer que este modelo gerencial é facilmente identificado, apesar das mudanças em seus ramos de negócio obedecerem a uma hierarquia e uma gestão profissional.

Já a profissionalização – a qual engloba fatores de pessoalismo e valores – é utilizada de forma intrínseca quando se trata de gestão. Ela não é entendida como a simples substituição de familiares por profissionais não familiares, mas, sim, como o nível de busca racional e de ações objetivas visando o bom resultado organizacional. (SOUZA ;AMARAL apud SANTOS ,2008, p.06)

As empresas que contemplam a questão sucessória em seu planejamento estratégico podem ficar menos expostas aos revezes nesse delicado momento. Preparar-se para o futuro, interpretando ambientes (internos e externos), dentre os quais a futura sucessão pode trazer

uma continuidade dos processos organizacionais sem maiores traumas quando da troca da liderança. (Petry; Nascimento.2009,pag.121)

Ao abordar se a relação entre os sócios é harmoniosa a resposta foi:

“Sim, pois, além de sermos irmãos e conduzimos a empresa num ambiente familiar.”

Sub-gerente do Supermercado Bramil

Esta frase revela uma característica importante existente em empresas familiares, que é a união e companheirismo através dos membros da organização. Neste modelo é importante ressaltar que, a relação entre os sócios da empresa deve ser harmoniosa e clara para que não ocorram conflitos. Essa afirmação é de Andrade e Rossetti (2009) destacada através do Axioma de Jensen e Meckling, onde diz que:

A empresa pode formar-se em um ambiente complexo e mutável, e que o ambiente de negócios pode ser comprometedor de resultados, porém, caracterizado por incertezas e instabilidades, para isso a governança corporativa tem por objetivo diminuir as incertezas de falhas dos contratos e dos conflitos das partes envolvidas.

Além disso, perguntamos sobre a comunicação interna da empresa. Segundo a informação, é efetuada através de relatórios que vai para um setor responsável pelo seu encaminhamento ao diretor da questão, que avaliará e encaminhará para os diretores para prévia autorização que só é feita após aprovação do presidente. A empresa possui o conselho decisório que se responsabiliza pela viabilidade financeira e a disponibilidade de recurso que podem ser aprovados ou não. Para eficácia na gestão, pode ser implementada a governança corporativa e o Conselho de Administração. Desta forma, a empresa terá melhor imagem diante dos fornecedores, clientes, Bancos, funcionários e comunidade, aumentando sua credibilidade e vantagem competitiva.

A empresa possui projetos de expansão para o ano de 2013 como, mais ampliações de lojas existentes, plano de construção de mais outras duas lojas da rede de Supermercados, e no segmento industrial, o lançamento dos Aços Mil, bem como aumentar as relações internacionais com Paraguai e Argentina.

7.CONCLUSÃO

A partir do estudo desenvolvido, pode-se concluir que:

Ao analisar os dados coletados pela entrevista foi possível identificar, um grupo familiar e tradicional, fundado na cidade de Três Rios, que atua na região Sul Fluminense mantendo um forte nicho de mercado, atuante em várias áreas, fortalecida por um vasto conhecimento na rede de supermercados e indústria alimentícia. Possui logomarca própria do grupo, o que fortalece sua marca e gera credibilidade aos seus clientes.

Constatou-se a predominância de um modelo de controle de Governança Corporativa Latino-Europeu na organização. Apresentando características expressivas de uma empresa familiar fechada, com concentração de poder centralizada, com conselhos exercendo funções mais consultivas, onde os mercados de capitais são pouco envolvidos. A tendência de abertura de capital é controladora, predominantemente centralizada, com criação de um novo



modelo o “Novo Mercado”. Conseqüentemente, a adoção das recomendações das principais práticas de governança da OECD, que tem por objetivo a constituição de conselhos eficazes, proteção aos direitos dos minoritários, remuneração dos gestores e responsabilidade corporativa. Vale Ressaltar a importância da adoção da governança para empresa, que é: melhorar o acesso e reduzir o custo de capital, melhorar a eficiência operacional; gerenciar riscos; e melhorar a reputação da empresa.

Verificou-se também que em se tratando de uma organização familiar, a concepção de sua estrutura vai além de “governança na empresa familiar”. É um elemento mediador das questões inerentes à família e a empresa, como potencialidade ao auxílio ao processo sucessório e de profissionalização. A governança pode ser entendida como um processo, por meio da qual, de forma negociada e interativa, novas bases de poder é autenticado e a conformidade entre os agentes envolvidos podem ser estabelecidos. Neste caso, a governança autentica as novas relações de poder e o papel desempenhado pela família e pelo grupo, por meio de estruturas e acordos formais.

O grupo Mil detém o controle entre o sócio majoritário e os minoritários. Alguns dos seus gestores possuem profissionalização o que beneficia a tomada de decisões da empresa. É válido ressaltar que todos os envolvidos, obedecem à hierarquia da empresa onde se detém fortemente estabelecido. A empresa encontra-se em um momento de transição entre o da primeira para segunda geração, encontra-se em fase de capacitação e atuação dos membros da família, o que assegura um processo de sucessão familiar controladora, onde há presença de futuras gerações. Constata-se que, o posicionamento da empresa e o papel que a futura geração irá exercer, estão sendo planejados e podem ser fortalecidas através deste estudo.

Como futuros avanços para empresa em relação à sua expansão podemos destacar a aplicação do Regulamento de Práticas Diferenciadas de Governança- níveis 1 e 2, o que pode gerar uma ampliação do grupo no mercado de capitais.

8. REFERÊNCIAS

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil.** Disponível <http://www.sebrae.com.br/>. Outubro, 2011. Acesso em 08-06-2012 às 11h49.

ANDRADE, Daniela Meireles; LIMA, Juvêncio Braga de; Antonialli, Luiz Marcelo. **Significados do Processo de Sucessão em uma Empresa Familiar.** ENANPAD, 2006.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

Propósitos e Valores. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=3>. Acesso em: 01.04.2012 às 19h40.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M., **Governança na empresa familiar**, 6. ed./Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Camera, Fabiana; Araújo, Luis Cesar Gonçalves de. **Análise dos Aspectos Teóricos relacionados à Governança Corporativa que podem contribuir para a Sobrevivência das Pequenas e Médias Empresas Familiares Brasileiras.** Belo Horizonte/MG: EnEO, 2008.

DALLA COSTA, A. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares.** Curitiba: Juruá, 2006.

Gabriel; Sérgio. **A influência da micro e pequena empresa no desenvolvimento econômico do Brasil.** www.biblioteca.sebrae.com.br, 2009

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M. & LANSBERG, I. **De Geração para Geração** (Tradução de Montingelli Jr.) São Paulo: Negócio Editora Ltda. 1997.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, família, empresa - um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.



Gestão e Tecnologia para a Competitividade

23.24.25 de Outubro de 2013

GORGATI, Vlamir. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios. Contribuições da Teoria da Firma.** Dissertação (Mestrado) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração e Contabilidade, USP, 2000.

NETO, Ramon Martinez Ribeiro, Farná, Rubens. **Uma alternativa de crescimento para o mercado de capitais brasileiro - o novo mercado**, 2002. Revista de Administração. São Paulo, v.37,n.1,p.28-38.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na Prática.** São Paulo: Editora Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo; BORGES, Alex Fernando. **Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (Re)arranjando o Lugar da Família Multigeracional.** ENANPAD, 2010.

ROCHA, Carlos Henrique Maurício da. **Profissionalização x modernização: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil.** In: ENANPAD, 26. Anais Eletrônicos... Salvador, BA, 2002.

RODRIGUES, Jorge. **O Conselho de Administração nas empresas familiares.** Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, p.56-66.

Steinberg, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa: as pessoas criam as melhores e piores práticas.** São Paulo: Editora Gente, 2003.

SILVA, André Luiz Carvalhal da; LEAL, Ricardo Pereira Câmara *et al.* **Governança Corporativa: Evidências Empíricas no Brasil.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

SILVA, André Luiz Carvalhal da **Governança Corporativa e sucesso empresarial.** São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. **Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares.** Revista de Contabilidade & Finanças, São Paulo, vol.20, nº49-pag 109 - 125. Janeiro/abril 2009.

SOUSA, Amanda Lobato Gonçalves; AMARAL, Gustavo Henrique de Oliveira Amaral. **A organização do pão: Um estudo dos controles em uma Empresa Familiar.** ANPAD, 2008.