

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

THATIANA TOMAZ

**PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA E SUCESSÃO DA GESTÃO PARA UMA EMPRESA DO RAMO
DE TRANSFORMAÇÃO PLÁSTICA**

CRICIÚMA

2014

THATIANA TOMAZ

**PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA E SUCESSÃO DA GESTÃO PARA UMA EMPRESA DO RAMO
DE TRANSFORMAÇÃO PLÁSTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. Esp. Rafael dos Santos

CRICIÚMA

2014

THATIANA TOMAZ

**PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA
CORPORATIVA E SUCESSÃO DA GESTÃO PARA UMA EMPRESA DO RAMO
DE TRANSFORMAÇÃO PLÁSTICA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 07 de julho de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Rafael dos Santos - Especialista - UNESC - Orientador

Prof. Edson Cichella -Especialista - UNESC

Para meus pais,

Que deram toda a atenção e compreensão
necessárias para fazer disso, uma realidade.

E para Guido Schilickman Jr. (*in memoria*), que
não pode realizar o seu sonho, mas que se fez
presente no meu.

AGRADECIMENTOS

Gostaria primeiramente de agradecer a Deus e a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, e sem as quais, a conclusão deste seria impossível.

Ao meu pai, Edson, pelo firme incentivo ao longo do curso de Ciências Contábeis e pelo estímulo para que seguir em frente com os estudos. A minha mãe, Sedineia, pelo exemplo de garra, e por todo o carinho e dedicação. Ao meu irmão, Edson Jr. por sempre me ajudar quando necessário. A eles, agradeço de todo coração, pois sem vocês eu não teria chegado até aqui. Amo vocês!

A toda a minha família que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, obrigada!

Aos professores do curso, por serem exemplo para mim, como educadores e como pessoas, obrigada pelo incentivo, apoio e conhecimento dedicado a nós estudantes. Principalmente ao meu orientador Prof. Esp. Rafael dos Santos, pela paciência e contribuição com seu conhecimento, para o enriquecimento e conclusão deste trabalho.

Aos meus colegas de classe pelas noites de estudos, conversas e troca de experiências. Principalmente a Aline, Bruna, Carol e Janaína, por toda a compreensão e pela grande amizade que construímos. À vocês, o meu muito obrigada!

Aos meus amigos. Não chegaria a lugar nenhum sem o apoio de vocês. Obrigada por ouvirem meus desabafos, estarem ao meu lado sempre que precisei e por me fazerem bem. Em especial a Ana Claudia, Rhuana e Jadsnara por me aturarem todos os dias nas idas e vindas à Criciúma, e por todas as nossas conversas, vocês estarão sempre comigo. Não podendo deixar de agradecer também a Adrielli e a Fernanda, por estarem ao meu lado em todos os momentos.

E por último, mas com certeza não menos importante, agradeço ao meu namorado Guilherme, por me apoiar nos momentos difíceis, estando ao meu lado e me dando todo o seu carinho e atenção. Ajudando-me também no que fosse necessário em relação à conclusão deste trabalho. Os meus mais sinceros agradecimentos.

Com carinho, desejo-lhes muita paz, amor e felicidades!

“Bom mesmo é ir à luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, pois o triunfo pertence a quem mais se atreve. E a vida é muito curta para ser insignificante”.

Charles Chaplin

RESUMO

Tomaz, Thatiana. **Proposta de estruturação do sistema de governança corporativa e sucessão da gestão para uma empresa do ramo de transformação plástica**. 2014. 57 f. Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

As empresas familiares encontradas pelo mundo geram renda e trabalho, além de movimentar significativamente a economia de vários países. Não só pelas contribuições nos negócios, mas também, pela criação de um ambiente de investimento aberto, seguro e transparente. As empresas familiares se defrontam com vários problemas, tendo como principal às relações entre empresa e família no âmbito da sucessão. O objetivo deste estudo procura analisar a estrutura organizacional e o planejamento sucessório de um grupo de empresas do ramo de transformação plástica de forma a evidenciar qual a melhor adaptação ao modelo de Governança Corporativa. A metodologia utilizada foi pesquisa descritiva, abordagem qualitativa, com base em levantamento, pesquisa bibliográfica e observação participante. Identificou-se que a estrutura da empresa não se enquadra nas indicações feitas pelo sistema de Governança Corporativa idealizada pelo IBGC, sendo que também a sucessão empresarial necessita ser estruturada. Para tanto, o presente trabalho baseando-se em aspectos como a concepção da empresa familiar, o processo sucessório e as ferramentas de apoio à sucessão familiar e a estruturação de empresas, sugeriu-se a adequação a alguns sistemas da Governança Corporativa, enfatiza-se que o modelo apresentado é o mais indicado à empresa. Como parte dos esforços para que a empresa planeje a sucessão futura e, desse modo, garanta a sua perenidade.

Palavras-chave: Empresa familiar. Gestão. Governança Corporativa. Sucessão.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Modelo de Três Círculos | 18 |
| Figura 2 - Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar | 19 |
| Figura 3 - Modelo tridimensional de sucessão em organizações familiares..... | 30 |
| Quadro 1 - Sucessão familiar e profissional: vantagens e desvantagens | 32 |
| Figura 4 - Organograma acionário do Grupo Copobras | 42 |
| Figura 5 - Organograma do vínculo familiar dos acionistas | 43 |
| Figura 6 - Organograma do Grupo atual. | 44 |
| Figura 7 - Proposta de organograma para o Grupo. | 46 |
| Quadro 2 - Cronograma do processo..... | 54 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|----------|------------------------------------------------------------------|
| ABIPLAST | Associação Brasileira da Indústria do Plástico |
| ABRADE | Associação Brasileira de Descartáveis |
| CEO | <i>Chief Executive Officer</i> – Diretor Executivo |
| EPS | Poliestireno Expandido |
| IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa |
| ISO | Organização Internacional para Padronização |
| NBR | Denominação de norma da Associação Brasileira de Normas Técnicas |
| OHSAS | Série de Avaliação da Segurança e Saúde no Trabalho |
| PP | Polipropileno |
| PS | Poliestireno |
| PWC | <i>PricewaterhouseCoopers</i> |
| RH | Recursos Humanos |
| S/A | Sociedade Anônima |

SUMÁRIO

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA | 10 |
| 1.2 OBJETIVO | 11 |
| 1.2.1 Objetivo geral | 11 |
| 1.2.2 Objetivos específicos..... | 12 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 12 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 13 |
| 2.1 EMPRESA FAMILIAR | 13 |
| 2.1.1 Conceito de empresa familiar | 15 |
| 2.1.2 Ciclo de vida da empresa familiar | 16 |
| 2.1.3 Gestão familiar | 20 |
| 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA | 21 |
| 2.2.1 Conselho de Família..... | 22 |
| 2.2.2 Conselho de Acionistas e Reunião dos Sócios..... | 24 |
| 2.2.3 Conselho de Administração | 25 |
| 2.2.4 Estrutura organizacional acionária..... | 28 |
| 2.3 PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR..... | 29 |
| 2.3.1 Planejamento sucessório | 30 |
| 2.3.2 Tipos de planejamento sucessório | 31 |
| 2.3.3 Etapas do planejamento sucessório | 33 |
| 3 METODOLOGIA DA PESQUISA | 36 |
| 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO | 36 |
| 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS..... | 37 |
| 4 PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA..... | 38 |
| 4.1 A EMPRESA | 38 |
| 4.2 O CORPORATIVO NO GRUPO..... | 39 |
| 4.3 ESTRUTURA ACIONÁRIA..... | 42 |
| 4.4 PROPOSTA DE TRABALHO..... | 43 |
| 4.4.1 Considerações sobre a proposta..... | 51 |
| 5 CONCLUSÃO | 55 |
| REFERÊNCIAS..... | 57 |

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho busca analisar a gestão de uma empresa familiar do ramo de transformação plástica do sul de Santa Catarina, que já passou por um processo de sucessão, e realizar uma proposta para a adequação das melhores práticas de Governança Corporativa, como forma de preparar a empresa para a próxima sucessão.

Neste capítulo aborda-se o tema do presente trabalho, evidenciando o problema da pesquisa e levantando os objetivos geral e específicos. Por fim, apresenta-se a justificativa, tendo como finalidade comprovar a relevância da pesquisa e sua importância.

No próximo capítulo apresenta-se a fundamentação teórica com tópicos relacionados ao tema em estudo, que basicamente referem-se a empresas familiares, Governança Corporativa e o processo de sucessão em organizações.

Em seguida, o trabalho apresenta os procedimentos de pesquisa que serviram de guia para a realização do estudo, no qual são verificados os tipos de estudo, bem como a forma como os dados foram coletados.

Na sequência, é apresentada a experiência de pesquisa, onde são descritos o histórico da empresa, o primeiro processo de sucessão e as sugestões para a empresa planejar sua próxima sucessão.

O trabalho prossegue com a conclusão e as referências.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O avanço de grandes corporações no mercado seja por meios de desenvolvimento próprio ou por processos de fusões, aquisições e até mesmo a abertura de capital, está sendo o elemento de muitas pesquisas, chamando a atenção de alguns profissionais. Esse avanço demonstra a importância que estas corporações representam para a economia mundial, em termos de potencialidade de produção, empregos e giro de capital.

O cenário nacional aponta um número expressivo no aumento de empresas familiares, porém pesquisas revelam que boa parte destas companhias

encerram suas atividades na passagem para a segunda geração. Restando somente algumas empresas com a possibilidade de chegar à terceira geração.

O futuro das empresas familiares está voltado à necessidade de organização e planejamento sucessório para permanecer no mercado. Nesse contexto, considera-se que um plano de sucessão bem elaborado em uma empresa familiar aumenta as chances de sucesso do negócio, tanto a curto como, médio ou longo prazo. Sendo que atualmente, em cerca de um terço das empresas a estrutura organizacional e o planejamento sucessório estão inadequados.

Caso o herdeiro/sucessor não esteja comprometido e/ou preparado para assumir o cargo, ele poderá ocasionar prejuízos para a empresa e até mesmo para o processo de sucessão. Uma vez que o relacionamento de todos inseridos no sistema de sucessão objetivam a continuidade da empresa e o gerenciamento das atividades.

Diante do apresentado, a sustentação do problema se promulga pela seguinte indagação:

Quais os principais passos a serem tomados para que uma empresa do ramo de transformação plástica possa aprimorar a sua estrutura organizacional e o seu planejamento sucessório, de acordo com a Governança Corporativa?

1.2 OBJETIVO

O estudo traz como principal objetivo a estruturação organizacional e o planejamento sucessório em empresa familiar. Onde se mostra a necessidade das empresas em possuir uma estrutura organizacional e sucessão planejada para sua perpetuação no mercado. Sendo que para esse planejamento não se possui um modelo característico desse tema a ser aplicado nas empresas, ocorre que alguns princípios e regulamentos básicos podem ser utilizados como referência.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a importância da Governança Corporativa e do plano de sucessão familiar para uma empresa do ramo de transformação plástica que se encontra em sua segunda geração.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as características de uma empresa familiar;
- b) Identificar os procedimentos necessários da Governança Corporativa e do planejamento sucessório para uma empresa familiar; e,
- c) Propor a estruturação do sistema de Governança Corporativa e a implantação de um planejamento sucessório para a empresa em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

A Governança Corporativa e o planejamento sucessório possuem extrema importância para a gestão das empresas, principalmente para as familiares. Percebe-se que a adoção desta prática tem feito com que a perpetuação das corporações esteja se tornando cada vez mais frequente.

Deste modo, este trabalho tem sua relevância na contribuição teórica, pois o tema em questão ainda é pouco discutido nos cursos de graduação.

Possui como contribuição social e prática, a pesquisa, pois vem acrescentar um grande referencial teórico para a acadêmica que busca o assunto para sua formação futura. Havendo também a importância para a empresa estudada, pois a mesma necessita de implantação de uma melhor estrutura organizacional e de planejamento para o seu processo sucessório.

Em termos de oportunidade, a eventual pesquisa abordará um estudo da empresa familiar, onde procura-se propor a reestruturação organizacional e o planejamento para a sua futura sucessão.

Considera-se o trabalho viável pela presença da acadêmica na empresa estudada, que dispõe do uso de algumas informações necessárias para o cumprimento deste.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é dar sustentação teórica a pesquisa, com tópicos relacionados ao tema em estudo. Serão abordados os seguintes tópicos: empresa familiar, conceito de empresa familiar, ciclo de vida da empresa familiar, gestão familiar, governança corporativa, conselho de família, conselho de acionistas e reunião dos sócios, conselho de administração, estrutura organizacional, processo sucessório na empresa familiar, planejamento sucessório, os tipos de planejamento sucessório e etapas do planejamento sucessório.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Considerando a história das empresas familiares no país, pode-se observar que seu surgimento deu-se logo com o descobrimento do Brasil. A vinda de companhias hereditárias já seria uma base deste surgimento, pois essas seriam passadas de pais para filhos.

Oliveira (1999) aponta que após essa fase de descobertas deu-se início as migrações, resultando em novas empresas familiares. Não podendo deixar de lado o fato de que com todo esse desenvolvimento, os brasileiros iniciaram grandes empreendimentos, consolidando várias empresas familiares de sucesso.

As famílias que hoje constituem empresas são marcadas por laços, com uma grande ligação de histórias. A afetividade é que marca as relações entre os membros, mesmo que não haja um frequente contato direto, possuem uma inseparabilidade do vínculo existente.

Álvares (2003, p. 24) afirma que “a família é um conjunto de vínculos indissolúveis: sanguíneos, afetivos e psicológicos. Esses vínculos são gerados na família nuclear e se transmitem ao longo de gerações”.

O mesmo autor considera que o vínculo na empresa não é somente entre pessoas, estes vínculos são funcionais e profissionais, para que os profissionais possam atender os objetivos e finalidades da companhia. (ÁLVARES, 2003)

Atualmente as empresas familiares vivem em um ambiente social que questiona seus métodos de gestão, sempre com opiniões de como devem ser

dirigidas e controladas. Elas estão atraindo cada vez mais o interesse de pesquisadores e investidores, por serem exemplos de sobrevivência.

Não se pode haver dúvidas de que as empresas familiares constituem a base da economia, seus números são elevados e a sua existência é cada vez mais consistente.

Avaliando o valor das companhias, Álvares (2003) afirma que as empresas possuem extrema importância no desenvolvimento econômico e social do país. Importância que faz com que as empresas familiares preparem-se para o assédio de pesquisadores e profissionais, por possuírem características tão específicas.

Silva (2006) ressalta que os estudos indicam que mais de 80% das empresas na América do norte são familiares, embora sua maioria seja médias e pequenas empresas. Levando esses índices a Ásia e América Latina apresentam praticamente as mesmas evidências, possuindo como diferenciação que essas empresas são consideradas multifamiliares.

Complementando o autor acima Casillas, Vázquez e Díaz (2007) afirmam que por serem empresas de sucesso, as empresas familiares são responsáveis por 65% PIB nacional. Desse modo, abrigam cerca de 80% dos empregos de empresas privadas.

O PWC (2010) realizou uma pesquisa com várias empresas familiares brasileiras que acumularam mais de 50 anos de atividades, sendo que 41% possuem mais de 20 anos e menos de 49 anos, o qual seria um número bem expressivo para empresas familiares. Ao tratar da sucessão da direção, 41% delas estão na segunda geração; 33%, na terceira geração ou mais; e 26%, na primeira geração.

Aos poucos, perceber-se que as informações sobre o crescimento de empresas familiares é bastante relevante. Isso vem a partir de como essas são gerenciadas. O comprometimento dos executivos para com a empresa faz com que esta esteja preparada para o recebimento de uma sucessão.

Pesquisas realizadas nos Estados Unidos apontam

que 80% das empresas familiares não passaram da primeira geração. Apenas 20% sobreviveram ao primeiro impacto de mudanças gerenciais e, dessas, apenas 3% prosperam, 3% estagnaram e 7% reduziram seu patrimônio na segunda ou terceira geração. (SILVA, 2006, p. 118).

Lansberg et al. (1996, p. 13 *apud* Oliveira, 1999, p. 21) reconhecem que a maior parte das empresas familiares cessam suas atividades com o falecimento do seu fundador, possuindo como ciclo médio de vida de apenas 24 anos. Desse modo, poucas sobrevivem a sua segunda geração e só a minoria permanece à terceira geração.

São várias as causas que esclarecem a excessividade na mortalidade das empresas familiares, muitas vezes são razões de formação externa, como crises e mudanças no ambiente. Entretanto, os maiores riscos são avaliados dentro das próprias empresas.

Em referência as relações na empresa familiar Gallo (1995, p. 11 *apud* Casillas, Vázquez e Díaz, 2007, p. 38) cita que “as forças em potencial mais básicas da empresa familiar são: a união e o compromisso das pessoas que nela trabalham”.

As principais causas da morte das empresas familiares mostradas por Oliveira (1999) são evidenciadas pela falta de planejamento estratégico e conflitos na sucessão.

Lodi (1986) ressalta que o conflito entre partes é quase inevitável, quando se considera o poder e a paixão pela empresa. Por sua vez, esse tipo de conflito pode criar uma insegurança nos demais funcionários, deixando a organização afetada de modo significativo. Surgindo sempre em pequenas questões, os conflitos tornam-se artigos desnecessários em reuniões de grandes debates, pois eles possuem grandes registros de longos debates sobre assuntos que não os mereciam.

Especialistas direcionam duas opções para a solução dos conflitos: melhorar o nível ético de relacionamento ou estabelecer uma estrutura de trabalho mais racional para as gerências. (LODI, 1986)

Percebe-se que a geração de conflitos nas empresas familiares, está crescendo cada vez mais, e por diversos motivos. Para tanto, ressalta-se a necessidade de trabalhos internos para a diminuição desses conflitos, fazendo com que assim a empresa de continuidade no seu trabalho.

2.1.1 Conceito de empresa familiar

O conceito de empresa familiar não é uma tarefa simples para autores e estudiosos do assunto, muitos deles possuem pensamentos diferentes, em função

da variedade do universo empresarial. Um dos maiores desafios é encontrar uma definição.

Para Bernhoeft (2003, p. 13 *apud* Silva, 2006, p. 116) empresa familiar é “aquela em que o controle, ou gestão, são exercidos por uma ou mais famílias”.

Uma das definições para empresa familiar de Werner (2004) que complementa o autor acima é aquela em que o controle acionário está nas mãos de uma família, sendo que a mesma sustenta o domínio da gestão ou a direção da mesma.

Tem-se como uma característica da empresa familiar o fato que a mesma traz em sua cultura subsídios que envolvem as relações familiares. Tendo assim, como principais acionistas uma ou mais famílias que possuem a administração desta. (SILVA, 2006)

Sendo um dos assuntos mais estudados nos últimos tempos, a definição de empresa familiar possui um vasto campo para pesquisas. Podendo-se ter comparações de diferentes posições e diferenciados assuntos. Algumas dessas pesquisas abrangem vários assuntos, por outro lado, outras podem ser mais objetivas.

No entanto, Gallo (1995, *apud* Casillas, Vázquez e Díaz, 2007, p. 4) traz que a maior parte delas gira em torno das seguintes feições:

- a) A propriedade ou o controle sobre a empresa;
- b) O poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família; e
- c) A intenção de transferir a empresa à futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa.

Pode-se dizer então, que os estudos relacionados ao conceito de empresa familiar defendem que é preciso considerar que o caráter familiar de uma empresa segue uma ordem. Sendo visto o compromisso familiar com a empresa em sua ascensão.

2.1.2 Ciclo de vida da empresa familiar

Estudos sobre a mudança em empresas familiares, geralmente são baseados em modelos que aderem o tema da evolução e o desenvolvimento da teoria familiar, esses passam por variados estágios no seu ciclo de vida.

Os problemas enfrentados por empresas familiares podem ser baseados pelo seu ciclo de vida. Estudiosos apresentam este conceito como uma abordagem para analisar as mudanças nas organizações. (LEMOS, 2003).

Os modelos de ciclo de vida das empresas familiares podem ser encontrados com grande variedade na literatura. Possuindo como característica, as etapas transcorridas pelas empresas para chegar ao ápice de sua existência.

Casillas, Vázquez e Díaz (2007) mencionam vários autores com conceitos similares sobre o ciclo de vida familiar. Dentre os pensamentos mais relevantes fala-se da sistematização dos modelos de direção, monitoramento e estrutura organizacional, citados pelos autores Steinmetz (1969) e Churchill e Lewis (1983).

Steinmetz (1969, *apud* Casillas, Vázquez e Díaz, 2007, p.166) identifica algumas etapas para o processo de desenvolvimento e sobrevivência das empresas, são elas; supervisão direta – onde o proprietário será o diretor; supervisão monitorada – o proprietário deve aprender a organizar assim enfrentando o crescimento; o controle indireto – o proprietário deve delegar funções; e a organização divisional – a empresa deve ser bem estruturada.

Churchill e Lewis (1983, *apud* Casillas, Vázquez e Díaz, 2007, p.166-169) possuem o modelo de maior influência na literatura, sendo esse composto por cinco fases; a existência, a sobrevivência, o sucesso, o progresso e a maturidade de recursos. Onde cada etapa aponta por um nível diferente quanto ao porte, a diversidade e a complexidade da organização.

Indo ao encontro dos pensamentos dos autores citados Leach (1994, *apud* Moreira Jr. e Bortoli Neto, 2007, p. 35) categoriza a evolução da empresa em três fases, sendo que inicialmente é voltada para o produto, tendo passagem pelo processo e para finalizar o planejamento.

Para melhor analisar as transições em empresas familiares, traz-se a seguir a explanação de um modelo de ciclo de vida em cinco momentos.

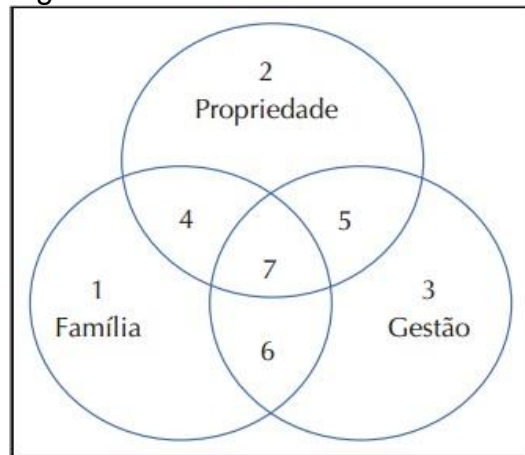
Na primeira fase, a existência dos negócios da família está centralizada na sua viabilidade. Nessa fase a gestão do negócio está sobre controle do fundador, sendo este responsável por toda a empresa. No segundo estágio o qual seria a sobrevivência, a empresa busca a sustentação do seu negócio e a prosperidade do mesmo, descentralizando o poder do fundador para gestores e membros da família. A fase do sucesso, terceira, vem, a formalizar o negócio, seus processos e controles

por meio de procedimentos internos. A quarta fase, a renovação, é o período em que a empresa busca o seu crescimento. E por último a fase final, o declínio, momento em que os membros da família preocupam-se mais com os problemas pessoais do que com os objetivos do negócio (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

Um ciclo de vida ideal seria aquele em que a empresa possuísse a gestão em várias gerações, tendo sucesso no mercado e na sua boa preparação.

Gersick et al. (1997) criaram o Modelo de Três Círculos, para a compreensão da dinâmica de empresas mais complexas, criando a distinção entre proprietários, gerentes e família na gestão do negócio como um todo.

Figura 1 - Modelo de Três Círculos.



Fonte: Gersick et al. (1997, p.6).

Possuindo três subsistemas independentes, e superpostos, o modelo de três círculos mostra a realidade existente na empresa familiar. Trazendo os subsistemas na seguinte sequência; a empresa, a propriedade e a família.

Álvares (2003) cita que o Modelo de Três Círculos pode ser visto por meio de escala formada por casos tipificados, sejam eles; estrutura fusionada, indiferenciada, diferenciada e separada.

Fusionada: Possui os sistemas fortemente superpostos; onde membros de família ocupam todos os cargos da direção à gerência, o capital é todo familiar, podendo assim o patrimônio e demais interesses da empresa serem confundidos com o da família. (ÁLVARES, 2003)

Indiferenciada: Com uma sobreposição significativa do sistema; onde a presença de profissionais que não são da família é expressiva, mas ainda com os

interesses e a identidade da empresa confundindo-se com o da família. (ÁLVARES, 2003)

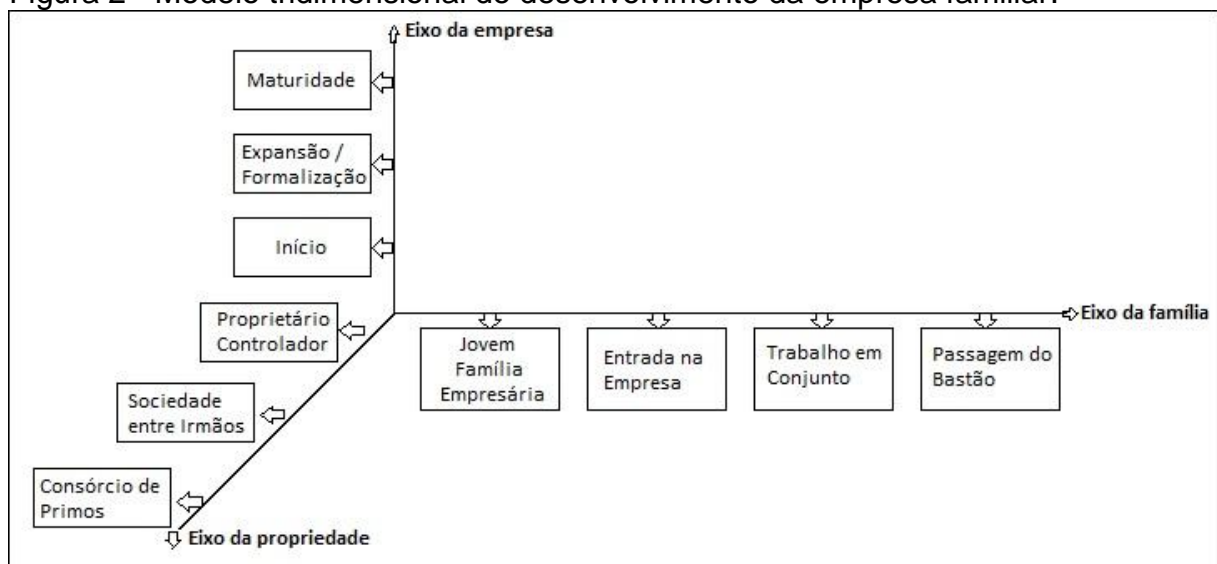
Diferenciada: Sendo o sistema aberto; a empresa e a família possuem suas próprias identidades, sendo seus interesses totalmente separados, mesmo o controle acionário podendo ser da família. (ÁLVARES, 2003)

Separada: Com a completa separação do sistema, a empresa deixa de ser familiar, podendo a empresa deixar de pertencer a uma família. De outro ponto de vista, pode representar uma ruptura entre propriedade e empresa, comportando-se a família de maneira que nada tivesse a ver com o negócio e com os demais sócios. (ÁLVARES, 2003)

A Governança Corporativa em empresas de controle familiar estabelece relações no âmbito familiar (família), patrimônio societário (propriedade) e empresa (gestão). Como decorrência, o sucesso nesta questão depende da capacidade da família definir seu desempenho nessas três esferas, designando ações legais para administrar suas diferenças e conflitos. (IBGC, 2006)

Complementando o modelo dos três círculos, faz-se necessário trazer o modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, sendo o mesmo criado por quatro pesquisadores norte-americanos.

Figura 2 - Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar.



Fonte: Davis (1997, *apud* IBGC, 2006, p. 27)

De acordo com esse modelo, as empresas passaram por fases distintas em cada um de seus subsistemas, levando a variados desafios ao longo de sua

existência. De forma resumida o modelo se diferencia por estágios, características individuais e desafios-chave. (IBGC, 2006)

Pode-se observar que o ciclo de vida da empresa familiar é bem claro e objetivo, buscando como foco o relacionamento entre empresa, família e sociedade. Estudando sempre a melhor maneira de interagir os três processos sem que os mesmo prejudiquem o desenvolvimento da empresa.

2.1.3 Gestão familiar

Pesquisas revelam que o modelo de gestão empresarial familiar possui visões, vantagens e desvantagens que vem sendo publicadas com frequência por organizações competentes. Onde executivos de todos os tipos se veem induzidos a administrar com foco na continuidade, no longo prazo. As empresas de controle familiar com uma boa gestão possuem várias lições a serem seguidas, a principal seria a invulnerabilidade.

O controle da gestão na empresa familiar está relacionado com o grupo de acionistas e os familiares. Uma peça fundamental que define o objetivo da companhia é a presença de um familiar no seu cotidiano ou no plano estratégico. Sua influência nas tomadas de decisões reflete as pretensões da família. (WERNER, 2004)

No Brasil as empresas familiares vêm profissionalizando grande parte da sua administração, sendo que esses profissionais possuem cargos de extrema importância para o funcionamento da empresa.

Lodi (1984, p. 55) ressalta que “o pessoal antigo e de “confiança” deveria ser convidado a exercer novas funções, desde que treinados, bem assessorados e contratando colaboradores mais novos”.

Robbins (1978) destaca que os gestores, apresentam modelos que representam seu modo de pensar e de agir. No entanto, como os indivíduos do grupo agem de suas variadas formas, é preciso considerar um modelo de gestão sob os aspectos normativos e descritivos.

Guerreiro (1989, p. 62 *apud* Petry e Nascimento, 2009, p. 113), traz que “os modelos são na realidade as imagens intelectuais sobre as quais se desenvolve

o conhecimento obtido de um trabalho explícito ou não, de seleção dos elementos relevantes da porção da realidade em análise”.

Um modelo de gestão bem elaborado, mantido pelos princípios essenciais da empresa, pode representar uma boa estruturação e preparação para o futuro. Entretanto, diversas são as maneiras de organizar o controle. Podem ocorrer situações em que o fundador participa da gestão com os filhos e seus netos, necessitando de um processo para sua gestão, dito como processo sucessório.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A implantação da Governança Corporativa surge como forma de separar propriedade, família e gestão. Apoiando a ideia de que a eficiência do processo sucessório vem através da profissionalização. São inúmeros os aspectos que envolvem o processo de sucessão em uma empresa familiar, tratando-se de questões que abrangem a família, a sociedade e a empresa, necessitando de formar algo do bem comum.

A importância da estrutura de Governança Corporativa para o crescimento da empresa vem mostrar aos gestores que as dimensões; social, ambiental e ética de suas atividades devem ser levadas em conta. Silva (2006) ainda completa que para uma maior transparência dos interesses a Governança Corporativa traz um conjunto de regras e procedimentos.

“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.” (IBGC, 2006)

Silva (2006) comenta que os novos princípios divulgados, fundamentais para o sucesso e perpetuação da organização, colaboraram para novas adoções das boas práticas da governança pelas empresas, sendo elas: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

O IBGC (2006) abrange principalmente as empresas familiares, citando que nesses casos a Governança Corporativa assume uma complexidade maior, por assim possuírem uma grande influência de questões familiares sobre a condução

dos negócios. Essas empresas exibem algumas peculiaridades, sendo o relacionamento entre as partes e a sucessão de lideranças, algumas delas.

Destaca-se a importância dos principais conselhos para a eficiência da Governança Corporativa neste processo: o Conselho Familiar, o Conselho de Acionistas e o Conselho Administrativo, vêm auxiliando na solução de conflitos e na profissionalização da gestão.

2.2.1 Conselho de Família

O órgão mais comum nas empresas familiares, e um dos mais recomendados é o Conselho de Família. O conselho serve para realizar a ligação da família com a empresa, preservando assim os valores entre esses. Para que essa ligação entre família e empresa aconteça, o conselho deve possuir interação com o Conselho de Administração e a Direção (CEO).

Para Oliveira (1999), a empresa pode ter um Conselho de Família mesmo sem ter a existência de um Conselho de Administração. Onde o Conselho de Família poderá ser constituído pelos membros da família acionária da empresa, ou das famílias contempladas. Caso a empresa já possua um Conselho de Administração, o mesmo deve possuir ligação com o Conselho de Família e a Diretoria Executiva. Ressaltando que não é o ideal a família possuir relação direta com a Direção Executiva, pois neste caso a família não estaria presente na empresa diariamente.

O autor procura intensificar que a família deve manter-se mais distante da empresa, assim poderia dar mais atenção ao desenvolvimento de novos negócios e na administração de seus bens pessoais, de certa forma estaria também preservando o relacionamento familiar. (OLIVEIRA, 1999)

Segundo o IBGC (2011, p. 28) o Conselho de Família “consiste em um fórum criado para discussão de assuntos familiares e alinhamento das expectativas de seus membros com relação aos negócios”.

Oliveira (1999) traz que o Conselho de Família deve ser constituído por um representante de cada família sócia da empresa. O conselho deve possuir um presidente e um secretário, eleitos por votação, para que possam conduzir e estruturar as reuniões, assim as mesmas serão bem aproveitadas.

Nesses encontros são discutidos, elaborados e assinados alguns documentos que regem as relações familiares, sendo eles: Código de Conduta da Sociedade ou Protocolo Familiar, este documento traz os valores e princípios éticos e o legado da família, e norteia quanto à conduta moral, com a finalidade de conservar as relações societárias; o acordo de acionistas sendo o documento que demarca as regras morais e legais da sociedade, separando as três esferas. (IBGC, 2011)

O IBGC (2011) enfatiza que o Conselho de Família existe para trazer a perpetuação da empresa familiar e consolidar o processo sucessório. É recomendável também, que o Conselho de Família delibere sobre questões relacionadas ao futuro da empresa, avaliando riscos e antecipando consequências.

Quanto às questões ligadas a sucessão nas reuniões do conselho, devem ser levantados princípios e critérios para novas opções de lideranças, fazendo a necessidade da empresa. Após a definição da participação da família no desenvolvimento dos negócios, o Conselho de Família deve comunicar ao Conselho de Administração as decisões tomadas, assim se poderá dar continuidade ao processo sucessório de forma independente. (IBGC, 2011)

Para o IBGC (2009) entre as principais práticas do Conselho de Família estão:

- a) Definir limites entre interesses familiares e empresariais;
- b) Preservar os valores familiares (história, cultura e visão compartilhada);
- c) Definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários;
- d) Criar mecanismos (ex.: fundo de participação) para a aquisição de participação de outros sócios em caso de saída;
- e) Planejar sucessão, transmissão de bens e herança;
- f) Visualizar a organização como fator de união e continuidade da família;
- g) Tutelar os membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada; e
- h) Definir critérios para a indicação de membros que irão compor o Conselho de Administração.

Os objetivos do Conselho de Família não devem ser confundidos com os do Conselho de Administração, que são voltados para a organização.

Diante disso, vê-se que em uma empresa familiar que possui a intenção de continuar com seus trabalhos, necessita da criação de um conselho familiar. Para

que esse possa separar os objetivos da empresa junto com o mercado, e seus planos familiares.

2.2.2 Conselho de Acionistas e Reunião dos Sócios

Para haver melhor separação dos interesses de família, empresa e sociedade, cria-se o Conselho de Acionistas. Onde os sócios da empresa reúnem-se para deliberar somente assuntos relacionados à empresa, sem demonstrar seus interesses pessoais.

O Conselho de Acionistas é a denominação empregada para representar a reunião das partes interessadas de uma sociedade. Para Adachi (2006) o adequado para tal situação seria chamar apenas de assembleia, por ser representada pelo grupo de proprietários de poder máximo, onde se reúnem para deliberar assuntos da sociedade.

Oliveira (2006) destaca como finalidade do conselho, a definição de objetivos de extrema importância, estratégias e políticas da empresa. O IBGC (2009), completa que a assembleia ainda possui a competência de modificar o capital social e o Estatuto/Contrato Social, alterar o quadro da direção do Conselho de Administração e do Fiscal, podendo haver também outras decisões de transformações na sociedade.

Os participantes do conselho podem ou não serem integrantes da família, sendo que os mesmos devem ser acionistas da empresa. Os membros possuem também a opção de se organizarem em uma *holding*¹, assim podem agrupar aos interesses da família. Porém, para realizar tal ação torna-se necessário a interatividade com o Conselho de Administração, para que não ocorram grandes problemas na sociedade. (ÁLVARES, 2003)

Cabe salientar que o quadro de participantes da assembleia deverá ser ocupado pelos sócios, onde todos os proprietários podem fazer parte, sendo que esses deverão obrigatoriamente ter participação societária. Caso forem somente membros da família, consultores e outros profissionais, não poderão fazer parte da mesma. Mas, nada impede que administradores sem vínculo com a sociedade sejam convidados para a apresentação do resultado de exercício. (ADACHI, 2006)

¹ Sociedade onde se concentram as participações familiares. (ÁLVARES, 2003)

Segundo Adachi (2006) a importância de tal separação dá-se para mostrar a diferença entre os sócios dos membros de família, onde seu maior destaque se daria na votação. Fazendo com que o resultado seja respectivamente o objetivo dos sócios com a empresa.

O IBGC (2009) define que a assembleia deve delegar um acordo entre os sócios, sendo o acordo de compra e venda de suas participações. O mesmo deve estar disponível e acessível a todos os sócios, onde também deverá ser divulgado. O acordo deve contar com estruturas para soluções de casos de conflito de interesses e condições de saídas dos sócios, sendo que ele não pode conter indicações da direção.

O IBGC (2009) também apresenta algumas atitudes que facilitam para a boa condução da assembleia, são elas:

- a) A convocação deve ser feita com antecedência e favorecendo o maior número de participantes, tanto porque os mesmos não possuem completa obrigação de participar de todas as reuniões;
- b) Facilitar a interação entre os sócios, com indicações de todas as informações necessárias, disponibilizando para os demais sócios;
- c) O sócio que tiver interesse particular ou conflitante com o da organização em determinada deliberação, por boa conduta deverá comunicar aos demais e abster-se da discussão.

Ao menos uma vez por ano a reunião deverá ser realizada para cumprimento de disposição legal, mas a mesma não possui limites, podendo ser realizada toda vez que houver necessidade de rever os valores da sociedade, abrir negociações, entre outros. (ADACHI, 2006)

Conclui-se que a reunião coletiva dos sócios, demonstra o poder e autoridade que os mesmos detêm sobre a empresa, deliberando sempre sobre os desígnios da sociedade. Esse fato, de os sócios serem votantes, e tomarem as decisões finais, constituem órgão de poder máximo de qualquer sociedade.

2.2.3 Conselho de Administração

O principal dos conselhos, o Conselho de Administração é o órgão que possuirá o comando sobre as decisões tomadas na empresa, esse deverá se preocupar

com a qualidade da gestão, preservando a empresa para o seu futuro. De forma a garantir o máximo de retorno sobre seus investimentos.

O Conselho de Administração é o órgão mais importante da Governança Corporativa na empresa familiar, um órgão que dirige, controla a empresa e presta contas do negócio. Para esse conselho ser atraente, faz-se necessário um grupo de profissionais competentes e comprometidos com os trabalhos estipulados pela família. (SILVA, 2006)

Para Oliveira (1999) o conselho deve ser formado por proprietários, executivos e profissionais ou consultores independentes, os quais devem trabalhar de forma interativa, para otimizar a administração da empresa e à alavancagem dos resultados.

Outrossim, Silva (2006) comenta que para que o conselho seja cada vez mais forte e transparente, carece de membros os quais não possuem nenhum vínculo familiar com a empresa, não que isso seja obrigatório, mas ajuda a ser um conselho mais independente.

O Conselho de Administração, juntamente com a direção, é responsável pela administração da empresa, onde o grupo do conselho só pode tomar decisões em colegiado, ficando como atribuição do colegiado a orientação estratégica dos negócios. Resultando para a direção as tomadas de decisões individuais e pôr em prática as mesmas. (OLIVEIRA, 1999)

O IBGC (2009, p. 29) observa que “O Conselho de Administração é o guardião do objeto social e do sistema de governança. É ele que decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização”.

Ainda sobre a visão do IBGC (2009), a missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar a organização, aperfeiçoar o retorno de investimentos sempre buscando o equilíbrio entre as partes interessadas (*shareholders*² e *stakeholders*³), de modo que cada uma receba os recursos que são de sua competência.

É sempre válido considerar a oportunidade de ter alguns participantes convidados para as reuniões do conselho. Oliveira (1999) diz que isso é muito importante para proporcionar debates mais amplos e com visões diferenciadas.

² Partes interessadas: Acionistas. (IBGC, 2009)

³ Partes interessadas: Clientes, fornecedores, investidores, entre outros. (IBGC, 2009)

Outro aspecto importante seria de que cada conselheiro deve saber completar as competências de outros conselheiros.

Dentre as responsabilidades do Conselho de Administração, destacam-se principalmente as discussões, aprovação e monitoramento de decisões, envolvendo as estratégias da empresa, escolha e avaliação da auditoria independente, as boas práticas da Governança Corporativa, o bom relacionamento entre as partes interessadas, os sistemas de controles internos, política de gestão de pessoas e o código de conduta. (IBGC, 2009)

O conselho possui o auxílio de alguns comitês ou comissões específicas, como órgãos acessórios. Os comitês estudam os assuntos de sua competência e preparam as propostas exigidas pelo conselho para que esses possam tomar as decisões corretas. Os comitês que podem ser formados são: de Auditoria, Recursos Humanos, Governança Corporativa, Finanças, Sustentabilidade, entre outros. Sendo que dependendo do porte da empresa, não se pode exagerar na demanda dos grupos, podendo assim gerar interferência na gestão. (OLIVEIRA, 1999)

O Conselho de Administração deve mantê-lo atualizado, assegurando que não só essas, mas as posições-chaves da organização estejam com seu futuro, sempre bem planejadas. Esses devem ser determinador, detalhados e aprovados por unanimidade pelo conselho. (IBGC, 2011)

O Conselho de Administração pode enfrentar dificuldades no planejamento da sucessão. Isso ocorre porque no decorrer do processo encontram-se questões ligadas à personalidade da pessoa e uma grande tomada de decisão. Sendo que também a inexistência de uma dinâmica eficiente, a falta de um processo de planejamento de sucessão bem definido, a escassez de pessoas internas para ocupar cargos de gestores e a falta de habilidade para avaliar potenciais candidatos podem muitas vezes atrapalhar o trabalho dos conselheiros. (OLIVEIRA, 1999)

A fim de garantir os resultados e a continuidade da empresa, o Conselho de Administração está na organização para realizar a solução de conflitos e organizar os interesses dos envolvidos na sucessão.

2.2.4 Estrutura organizacional acionária

A estrutura organizacional é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento e a realização da estrutura das empresas, sendo essas integradas com os objetivos da organização.

Oliveira (1999) afirma que o desenvolvimento da estrutura organizacional na sociedade, faz com que se promovam melhores resultados da empresa familiar. O processo de organização da empresa familiar é de grande relevância na operacionalização das sistemáticas de planejamento e de controle, também devem ser considerados seus aspectos, rotinas e procedimentos administrativos.

Para Seiffert e Costa (2007) “entende-se a estrutura organizacional como a distribuição das pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos de papéis desempenhados por elas”. Sendo que essa distribuição pode ser interpretada como divisão de trabalho ou de hierarquia.

Possui três funções básicas; a estrutura organizacional vem a atingir as metas de produtos organizacionais, minimizar o individualismo e estabelecer um contexto nas tomadas de decisão. Sendo um instrumento gerencial que veio a garantir o atingimento de objetivos e metas, bem como coordenar o processo de divisão do trabalho. (SEIFFERT e COSTA, 2007)

A estrutura organizacional possui também o objeto de equilibrar a responsabilidade e autoridades do gerenciamento da empresa familiar, concretizando o processo decisório da empresa. Esta sofre influência da qualidade de recursos humanos da empresa. Portanto, no desenvolvimento de um projeto de estrutura organizacional, deve-se atentar ao desempenho das pessoas, do mesmo modo aos seus conhecimentos e comportamento. (OLIVEIRA, 1999)

Com o crescimento das corporações a sua estrutura deve ser bem definida, seja ela no ramo de negócio e seus produtos, com um agrupamento de unidade padrão. Utiliza-se a mesma visão para a estrutura organizacional interna da empresa, adotando a organização na sua divisão administrativa.

2.3 PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR

O processo sucessório na empresa familiar é um assunto de grande relevância, pois trata-se de por quem a empresa vai ser comandada no futuro. Sendo este um dos momentos mais importantes para a continuidade da companhia.

É através do processo de planejamento de sucessão, que a empresa promove às diversas partes interessadas o seu ciclo de continuidade. Transmitindo uma coerência entre sua visão de futuro e a ação empresarial. (IBGC, 2011)

Leone (1991, p. 245 *apud* Moreira Jr. e Bortoli Neto, 2007, p. 46) sugere como sucessão a transferência de poder e de capital entre as gerações. Podendo acontecer de forma gradativa e planejada.

Bornholdt (2005) traz algumas situações que devem ser consideradas em relação ao processo de sucessão:

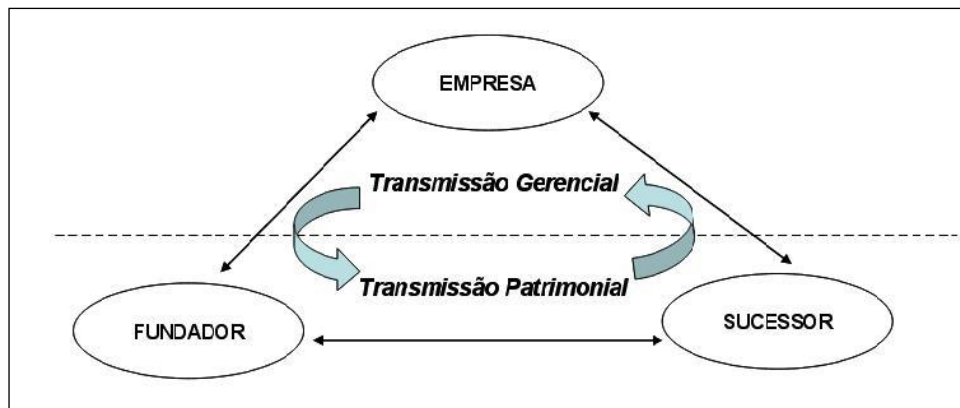
- a) Não existe um modelo padrão de processo sucessório a ser aplicado nas empresas, o que acontece é que algumas regras básicas podem ser aplicadas como referência;
- b) O processo implica no envolvimento de duas pessoas, o sucedido e o sucessor, sendo que os mesmos, precisam estar preparados para isso;
- c) O sucessor precisa conquistar o poder e a liderança da empresa.

O processo inicia-se com o sucedido. Por este, deve surgir à realização de trabalhos que devem contribuir com a continuidade da organização. Para que esse desenvolvimento seja contínuo de maneira distinta faz-se a sucessão. Possuindo o sucessor um perfil diferente do sucedido.

Para Bayad e Barbot (2002) a sucessão em empresas familiares não se limita exclusivamente a um evento gerencial, sendo que este abrange basicamente dois elementos: a transmissão gerencial e a transmissão de patrimônio. Nessa perspectiva a sucessão apresenta um processo dinâmico, construído por um processo integrado entre: a empresa, o fundador e o sucessor.

Verifica-se a veracidade desses elementos relacionados na Figura a seguir.

Figura 3 - Modelo tridimensional de sucessão em organizações familiares.



Fonte: Bayad e Barbot (2002, p. 18).

Para Bayad e Babot (2002) a Transmissão Gerencial inicia-se a partir do processo da entrada do sucessor na empresa. Para assegurar a continuidade e o desenvolvimento das atividades na empresa, o sucessor deve possuir capacidades empreendedoras e gerenciais.

A delegação de responsabilidades para com os sucessores passa a ser um estágio de grande importância para o processo sucessório. A não continuidade da empresa dá-se caso haja falha nessa fase, ou na falta de planejamento e preparativos para a troca de comando.

2.3.1 Planejamento sucessório

Muitas das empresas no Brasil não possuem plano de sucessão como parte de sua gestão. A sucessão do presidente é sempre um fator de grande complexidade e duelos familiares na história das empresas. Sem um bom plano de sucessão uma empresa familiar terá dificuldade em resistir a várias gerações.

Leone (2005) considera que são poucos os empresários que planejam a sua sucessão, pois acham que possuem permanência eterna na empresa. Sendo que sem o planejamento de sucessão, os mesmos estão prejudicando a companhia, causando intrigas familiares para determinar quem assumirá a gestão.

Casillas, Vázquez e Díaz (2007) ainda completam, que a atitude desses empresários aumenta o risco de suas empresas não suportarem o seu falecimento ou afastamento, pois não haveria uma preparação para assumir tal liderança.

De acordo com Mello (1995, p. 69 *apud* Moreira Jr. e Bortoli Neto, 2007, p. 49) o planejamento é visto como “um processo através do qual a família e a empresa como um todo podem pensar no seu futuro”.

Recomenda-se começar o planejamento da sucessão o mais cedo possível, pois quanto melhor ela estiver planejada, será efetuada com maiores chances de sucesso. Sendo que para isso além de um planejamento antecipado, precisa ser objetivo, realista e estratégico. Para que esse planejamento seja objetivo faz-se necessário estabelecer prioridades e linha de ação. (CASILLAS, VÁZQUES E DIAZ, 2007)

São enormes os riscos empresariais para uma companhia com sucessão não planejada. No momento do repasse dos bens, como principalmente na sucessão da gestão da empresa. Muitas empresas vão à falência na transição para a próxima geração, por acharem que ela está preparada, sem que haja um planejamento para isso.

2.3.2 Tipos de planejamento sucessório

Oliveira (1999) e Leone (2005) afirmam que existem dois tipos de processos sucessórios: um relacionado à sucessão familiar e outro relacionado à sucessão profissional.

Oliveira (1999) diz que não há uma real necessidade de que o herdeiro seja o próprio sucessor, pois o mesmo pode não ser o melhor executivo para estar no comando. Nesses casos sugere-se que opte pela sucessão profissional. Leone (2005, p. 45) complementa que a sucessão familiar “acontece quando uma geração abre espaço para que a outra assuma o comando”. Sendo esse o tipo de sucessão mais utilizado pelas empresas familiares, o controle passa de geração em geração.

A sucessão na empresa familiar passa por duas situações, Oliveira (1999) destaca que na profissionalização os gestores ficariam com cargos da direção e presidência, ficando de cargo para a família o Conselho de Família. Em contraponto, na gestão familiar, possuindo um herdeiro como sucessor, é de grande importância o relacionamento entre empresa e família.

Para relacionar melhor as características da sucessão familiar e da profissional, faz-se abaixo no quadro, a comparação entre as vantagens e desvantagens de cada processo por Oliveira (1999) e Leone (2005).

Quadro 1 - Sucessão familiar e profissional: vantagens e desvantagens.

| | Sucessão Familiar | Sucessão Profissional |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vantagens | Continuidade do comando familiar na empresa | Ter maior flexibilidade para alterações de executivos |
| | Possuir uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa | Ter maior facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado |
| | Processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações | Receber de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional |
| | Poder realizar treinamento mais extenso e intenso | Receber novos estilos e filosofias de administração interessantes |
| | Possuir conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor | |
| | Otimização do sistema de remuneração | |
| | Possuir maior poder de comando sobre o executivo sucessor | |
| | Espírito de família | |
| Desvantagens | Ocorrer disputa de poder entre membros da família | Receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar |
| | Ter dificuldade em demitir o executivo sucessor | Maior possibilidade de perder o executivo |
| | Existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis | |

Fonte: Adaptado com base em Oliveira (1999, p. 27-30) e Leone (2005, p. 45-47).

A profissionalização da economia brasileira busca a alteração na gestão das empresas, familiares ou não. Dá-se espaço para o crescimento dos instintos empresariais e a redução do amadorismo nas companhias. Nesse ambiente de

disputa mercantil, observa-se que há trocas no comando das empresas, onde os gestores que ali trabalhavam por décadas, são substituídos por profissionais mais novos, mas com uma vasta experiência na condução de processos empresariais. (MAMEDE e MAMEDE, 2012)

A sucessão familiar acontece quando uma geração muda para outra. Destaca-se na sucessão familiar a realidade da família, suas crenças, valores e atitudes. Visto que na sucessão profissional a empresa familiar passa a ser administrada por profissionais contratados, os mesmo podem elevar o nível de conhecimento nas empresas familiares.

2.3.3 Etapas do planejamento sucessório

Quando o planejamento sucessório familiar ou profissional é bem estruturado, o resultado na empresa poderá ser o desejado. Possuindo um processo sistematizado, existem algumas fases a serem consideradas segundo Oliveira (1999):

Fase 1 – Identificação dos resultados a serem alcançados

Inicialmente a identificação dos resultados deve ser realizada com toda a empresa familiar, posteriormente na unidade onde o sucessor está alocado. Destaca-se que esse processo esteja interligado aos resultados proferidos do planejamento estratégico. Considerando os objetivos da empresa familiar e de suas demais unidades. (OLIVEIRA, 1999)

Segundo Leone (2005) avalia-se a necessidade da implantação de alguns procedimentos para que tal fase possa seguir adiante, como opção a profissionalização da empresa, e verificar se ela realmente está em uma fase estável para tal mudança. Também pode-se observar a necessidade da formulação de um plano de incentivo para manter as pessoas chaves na empresa.

Fase 2 – Estabelecimento do perfil básico do profissional

Nessa fase, deve-se considerar os conhecimentos do sucessor. Sendo que estes conhecimentos serão vistos como métodos de melhorias no processo de sucessão. O perfil do sucessor deverá ser estabelecido de forma que os resultados traçados poderão ser alcançados com maior facilidade. (OLIVEIRA, 1999)

Para a sucessão ser de sucesso não basta apenas que o próximo a assumir o cargo de poder possua conhecimento, é necessário também outras habilidades. Sendo que este também deverá estar atento ao controle sistemático que o mercado exige e a flexibilidade da empresa. (OLIVEIRA, 1999)

Leone (2005) sugere que um bom sucessor deve possuir experiência em empresas diferenciadas do negócio da família, iniciativa de realizar um estágio em diversas áreas do grupo. O mesmo deve possuir também, o espírito de liderança e possuir uma cadeira acadêmica intelectual continuada.

Fase 3 – Amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor

O processo sucessório possui grandes chances de ser bem-sucedido caso essa fase for bem trabalhada, pois se trata da interação dos resultados da empresa juntamente com o perfil do sucessor. (OLIVEIRA, 1999)

Para isso, faz-se necessário uma reunião formal com todos os membros da família, para a discussão da melhor decisão a ser tomada em relação aos resultados esperados perante o sucessor e seu desenvolvimento profissional para a ocupação do cargo. (LEONE, 2005)

Fase 4 – Escolha do executivo sucessor

A escolha do sucessor pode ser bem tranquila, dependendo de como o mesmo se saiu nas fases anteriores. A negociação entre as partes deve ser realizada de forma tranquila e dando sua devida importância. Sustentando todo o processo com honestidade. (OLIVEIRA, 1999)

Oliveira (1999) destaca a atuação de uma Fase 5, a implementação e avaliação da sucessão familiar, observa-se que para uma melhor compreensão e adequação desta fase, faz-se necessário a separação desta, em duas etapas.

Fase 5 – Implementação da sucessão familiar

Fase de consolidação do processo sucessório deve ser realizada com cautela, para que a evolução do planejamento seja a mais correta, apresentando assim, os resultados esperados.

Fase 6 – Avaliação da sucessão familiar

Vista como a finalização de um trabalho realizado na empresa a avaliação deve ser contínua, uma vez que apresenta os resultados encontrados com a

sucessão. A fase no ato, não se aplica a esse trabalho, por ser uma proposta e não uma análise de uma sucessão já finalizada.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos de pesquisa que serviram de guia para a realização do presente trabalho. Para tanto, descreve-se o enquadramento metodológico do estudo, seguindo dos procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados. Por fim, exploram-se as limitações da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

De acordo com Gil (2007) pesquisa define-se como o procedimento racional e ordenado que objetiva proporcionar soluções aos problemas que são apresentados, a mesma é desenvolvida através dos conhecimentos adquiridos e disponíveis, por métodos, técnicas e procedimentos metodológicos. O trabalho é realizado incidindo várias fases, desde a exposição do problema até a exposição dos resultados adequados a situação proposta.

O objetivo desta pesquisa é de coletar dados de forma a demonstrar para a empresa em estudo a importância de ter uma empresa com uma boa estrutura organizacional, visando que a mesma procure adentrar no sistema de Governança Corporativa e planejar o seu processo sucessório.

Em relação aos fins de investigação, este estudo pode ser considerado como uma pesquisa descritiva, pois conforme Oliveira (1999) é o estudo que permite ao pesquisador uma melhor compreensão do comportamento por diversos fatores e elementos. Sendo esses processos que abrangem a correlação entre as variáveis da ciência social. Desta forma, esta pesquisa descreve a empresa familiar e os procedimentos necessários no planejamento sucessório para essas entidades.

Quanto aos procedimentos, e para realizar a coleta de dados, foram utilizados dados primários e secundários, por meio de observação participante e pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (1994) a observação participante consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada.

Para a realização da análise de dados a abordagem da pesquisa foi qualitativa, que conforme Martins Junior (2008) a análise qualitativa busca a compreensão do objeto que está sendo pesquisado, não se limitando a tabelas e

gráficos, e sim nos dados coletados por meio de descrições. Sendo assim, os dados alcançados junto às pessoas envolvidas na Direção Executiva do objeto de estudo, foram analisados de forma qualitativa para a elaboração deste presente trabalho.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A empresa possui 11 filiais e sua matriz é sediada em Santa Catarina.

Para fins de pesquisa, a análise será realizada pelos dados primários e secundários. Os dados primários para este estudo foram coletados por meio de conversas informais com alguns membros da composição acionária da empresa. Já os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa documental em revistas, jornais, memoriais e documentos localizados na empresa, isso ocorre no decorrer do primeiro semestre de 2014.

O trabalho de pesquisa e os estudos decorrentes serão executados na empresa. Outrossim, a escolha do tipo de pesquisa deu-se pelo interesse no assunto por se tratar de um caso real, pela acessibilidade e uma provável contribuição a empresa em questão.

4 PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Após a abordagem sobre a empresa familiar e como a Governança Corporativa vem a ser um instrumento de grande importância para as empresas familiares, bem como seu envolvimento com a estrutura organizacional e o planejamento sucessório. Compete a aplicação de alguns conceitos abordados, nos capítulos antecedentes, a empresa estudada. Ressalta-se que a proposta a seguir, é exemplificativa. Portanto, depende das necessidades de cada empresa. Sendo assim, a presente proposta pode ser alterada, a fim de adequar-se às necessidades da família.

4.1 A EMPRESA

A história de muitas empresas encontra-se ligada a determinadas pessoas que não só as iniciaram, como atuaram constantemente na sua evolução e consolidação.

Como é de se imaginar e em geral acontece, o Grupo nasceu pequeno, familiar, com uma única fábrica, um único dono e um grande sonho. Elementos constantes na formação da maioria das empresas familiares. O fundador da empresa nasceu em uma pequena cidade localizada em Santa Catarina, onde cresceu e casou-se. O casal teve vários filhos, que participaram do crescimento da empresa.

A pequena empresa iniciou seus trabalhos com a fábrica de sandálias plásticas infantis. Um pouco depois deixou a fabricação de calçados e produziu alças para sacolas, tubos, conexões e mangueiras de PE - Polietileno. Em meados dos anos 80, a empresa define o seu mercado e começa a dedicar-se à produção de embalagens plásticas flexíveis e no segmento de descartáveis termo formado.

No decorrer dos anos, em busca de novos mercados, a empresa inicia com novas unidades alocadas na Matriz, no Paraná e em Minas Gerais. Ampliando seu portfólio de produtos com a implantação de fábrica de bandejas e outros itens de EPS – Poliestireno Expandido, também com embalagens especiais e envelopes de segurança, e com descartáveis em PP - Polipropileno.

Em um movimento estratégico abre-se uma unidade na Zona Franca de Manaus, em 2003, tornando-se cada vez mais presente no mercado do Norte. Alguns anos depois, se adquire uma empresa de embalagens flexíveis e uma de descartáveis na área industrial da Paraíba, passando assim a atender grande parte do mercado do nordeste.

Em 2009 falece o fundador do Grupo. Decididos a não desistirem do sonho do pai, os filhos continuam com o desenvolvimento das empresas. Neste mesmo ano há a ampliação do parque fabril da unidade de Minas Gerais, com a linha de PS e também a construção de uma nova planta do mesmo seguimento na Paraíba.

Inicia em 2010 o processo de Governança Corporativa no Grupo. Várias ações passaram a ser tomadas sob a nova direção, reestruturada após o desligamento de alguns irmãos.

Em 2011, após uma reestruturação interna, os investimentos em maquinários se reverteram em novos produtos. A matriz lança a linha de copos e pratos térmicos, além das bandejas auto absorventes para a linha de frigoríficos.

Com o crescimento do Grupo no mercado, inicia-se o processo para tornar-se uma Sociedade Anônima, já pensando no seu futuro em lançar ações na bolsa de valores.

Em 2012 houve a reformulação de toda a identidade visual do Grupo e de suas marcas.

O ano de 2013 também foi o ano de grandes mudanças, a empresa entrou com novos projetos para a melhoria da qualidade de trabalho de seus funcionários. No mesmo ano, o Grupo lança no mercado novas opções de descartáveis na linha de copos de PP e cumbucas de EPS.

4.2 O CORPORATIVO NO GRUPO

A estrutura está dividida em dois nomes empresariais, que formam o Grupo, o qual possui os ramos de embalagens flexíveis e descartáveis.

Sendo assim, o Grupo consiste em: uma unidade de embalagens flexíveis e três de descartáveis no sul de Santa Catarina, uma filial de embalagens no Paraná, duas unidades de descartáveis em Minas Gerais, uma de embalagem e

duas de descartáveis na Paraíba e uma de descartáveis na Amazônia. Em termos de distribuição, além de atender todo o Brasil, exporta para os países da América do Sul.

A seguir apresenta-se a Política Corporativa do Grupo:

MISSÃO

Liderar o mercado no ramo de embalagens e descartáveis com o mais elevado padrão de qualidade, visando atender as expectativas dos clientes e proporcionar rentabilidade e desenvolvimento sustentável.

VISÃO

Ser reconhecido como um grupo de referência na qualidade, que investe na melhoria contínua, responsabilidade social e na sustentabilidade junto a nossos clientes, colaboradores e fornecedores a fim de promover o desenvolvimento do ser humano.

VALORES

Respeito ao ser humano; respeito a diversidade; ética e transparência nas relações; sólido relacionamento com clientes e fornecedores; defesa do meio ambiente; e, desenvolvimento sustentável.

O Grupo possui um sistema de gestão integrado como Política Corporativa, com o seguinte propósito: assegurar que a produção e serviços relacionados a embalagens flexíveis e descartáveis, atendam aos requisitos das normas da qualidade, ambiental, saúde e segurança do colaborador e segurança do alimento por meio da melhoria contínua dos processos, objetivando continuamente: a satisfação dos clientes; o desenvolvimento dos colaboradores; a prevenção da poluição e desenvolvimento sustentável; a prevenção de lesões, ferimentos e danos para a saúde; e, o atendimento às legislações aplicáveis e outros requisitos.

Para obter qualidade dos seus produtos, e boas condições para seus funcionários, processos e sistemas, as unidades produtivas do Grupo possuem o Sistema de Gestão da Qualidade certificados em algumas normas da NBR ISO e OHSAS.

As conquistas até o momento deram-se por uma administração atenta ao futuro da empresa. Como se tornou uma Sociedade Anônima há pouco tempo, o Grupo vem se adequando ao sistema de Governança Corporativa, o qual já está trazendo bons resultados.

Segue algumas medidas de caráter organizacional, já tomadas pela empresa:

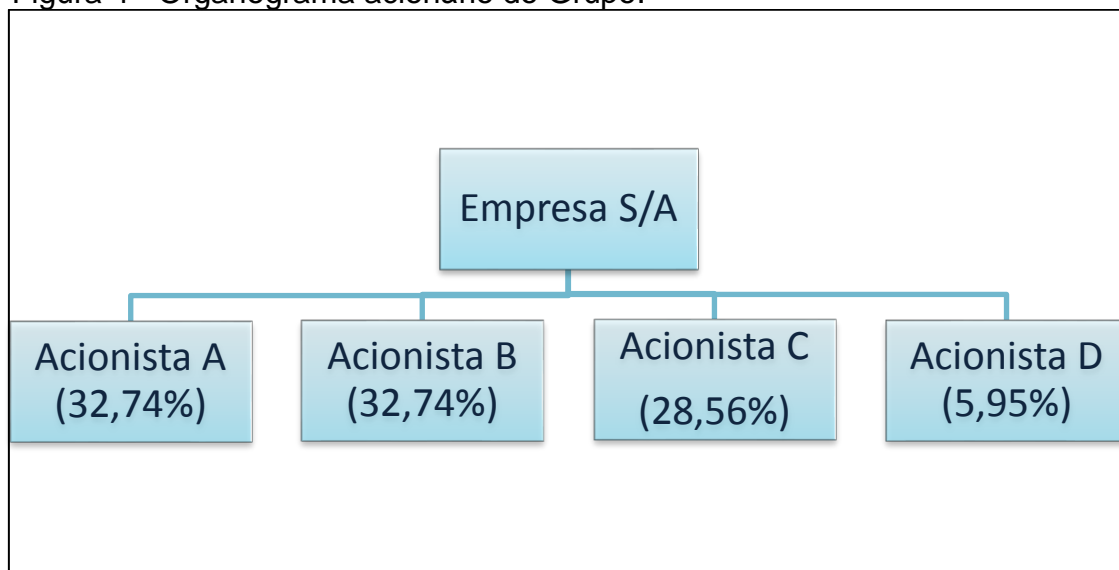
- 1- **Novo organograma:** houve a necessidade de implementar um novo organograma, trazendo nele todas as divisões e subdivisões necessária para por os cargos de todos os colaboradores do grupo, aprovado no início de 2013;
- 2- **Código de Conduta:** com o aumento no quadro de pessoas no grupo, surgiu a necessidade da elaboração do código de ética da empresa, que é a referência formal e institucional que deve orientar a conduta profissional de todos os colaboradores da empresa;
- 3- **Mudança de tipo jurídico para S/A:** trazendo os benefícios jurídicos e estruturais, o Grupo decide tornar-se uma Sociedade Anônima;
- 4- **Maior transparência interna e externa:** tornando-se uma S/A a empresa começou a publicar seus resultados em jornais e em sua própria sede, sendo mais transparente com o público interno e externo;
- 5- **Criação da Gerência de Controladoria:** para alcançar melhores resultados e organizar seus procedimentos internos, fez-se necessário um novo setor, que auxilia também nas tomadas de decisões;

- 6- **EBITDA**⁴: sendo o método mais utilizado mundialmente para medir desempenho, avaliar o valor das empresas e remunerar executivos, o grupo decidiu utilizá-lo a seu favor;
- 7- **Orçamento**: o Grupo começa a trabalhar com o orçamento estratégico, sendo esse dividido por empresas e setores.

4.3 ESTRUTURA ACIONÁRIA

A estrutura acionária do Grupo é composta por quatro acionistas sendo eles três membros de uma família e o outro membro de outra família. Aborda-se no organograma a seguir a distribuição das ações da empresa:

Figura 4 - Organograma acionário do Grupo.



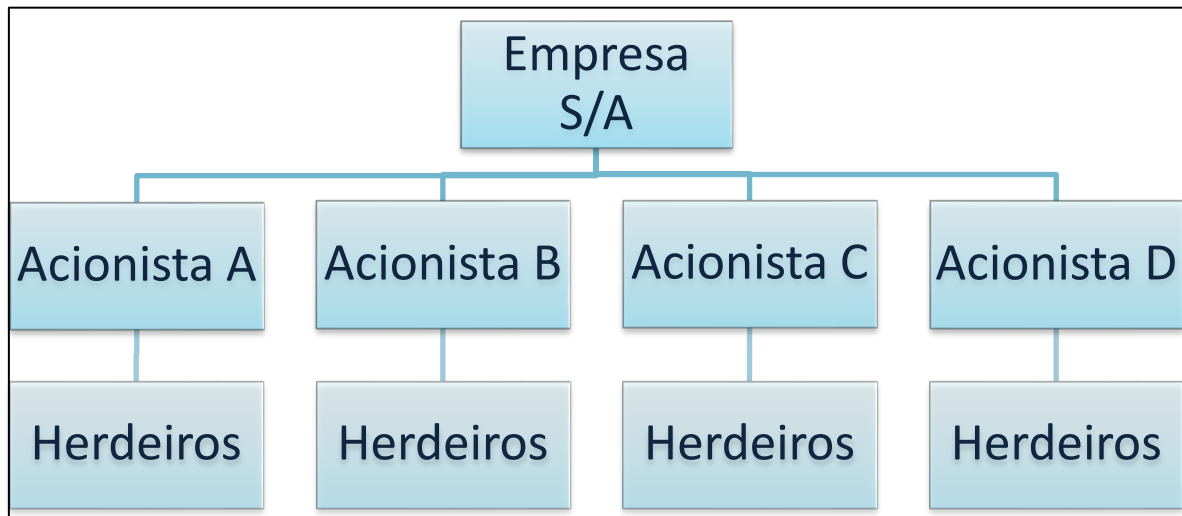
Fonte: Elaborada pela autora, 2014.

Constituída pelos sócios, Acionista A atualmente com 32,74% das ações, Acionista B encontra-se com o mesmo percentual e Acionista C, 28,56% das ações, e Acionista D encontra-se com 5,95% das ações, completando o quadro de acionistas.

A seguir, pode-se analisar o organograma dos sócios com seus herdeiros que possuem vínculo com a empresa:

⁴ Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

Figura 5 - Organograma do vínculo familiar dos acionistas.



Fonte: Elaborada pela autora, 2014.

Alguns dos herdeiros apresentados no organograma encontram-se atualmente trabalhando em determinadas áreas no Grupo.

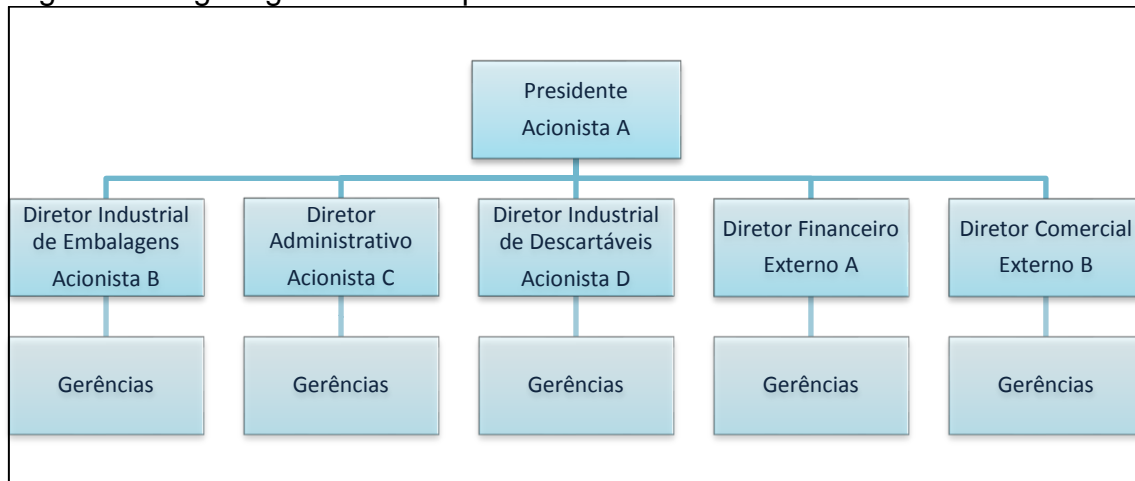
4.4 PROPOSTA DE TRABALHO

Para cumprimento das etapas do planejamento sucessório, sugerido na fundamentação teórica, tem-se na **Fase 1 – Identificação dos resultados a serem alcançados**, após o estudo sobre a situação atual da empresa verificou-se a necessidade da reestruturação organizacional da empresa.

O início do planejamento sucessório dar-se-á pela reestruturação das funções na empresa, sendo que para este será proposto uma sugestão de um novo organograma. Este estará baseado nas dicas do código do IBGC, dos indicativos da Governança Corporativa.

Atualmente, o organograma (aprovado em 2013), não se encaixa nas sistemáticas da Governança Corporativa, composto apenas pelas cadeiras essenciais para a gestão de uma empresa S/A. A seguir, demonstra-se como está atualmente.

Figura 6 - Organograma do Grupo atual.



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Analisando a estrutura atual do Grupo, percebe-se que os acionistas estão exercendo cargos da Diretoria e Presidência do Grupo. A Diretoria é composta, ainda, por mais dois profissionais externos, não acionistas.

Como CEO do Grupo, o Acionista A possui no seu *curriculum* participação na ABIPLAST (Associação Brasileira da Indústria do Plástico) e na ABRADE (Associação Brasileira de Descartáveis), atualmente é um dos principais formadores de opinião dentro das Indústrias de Transformação do Plástico do Brasil. Reside hoje na matriz em Santa Catarina.

Como Diretor Industrial de embalagens, o Acionista B atua diretamente nas decisões da empresa, bem como em algumas negociações de insumos. Reside na Paraíba, supervisionando também a unidade local.

O Acionista C, com sua vasta experiência com o gerenciamento de pessoas, atua como Diretor de RH, coordenando não somente o setor de Recursos Humanos, mas também o setor da Coordenadoria da Qualidade.

Como Diretor Industrial o Acionista D, está atualmente com a gestão das empresas do Grupo, no ramo de descartáveis, pois o mesmo possui conhecimento deste negócio.

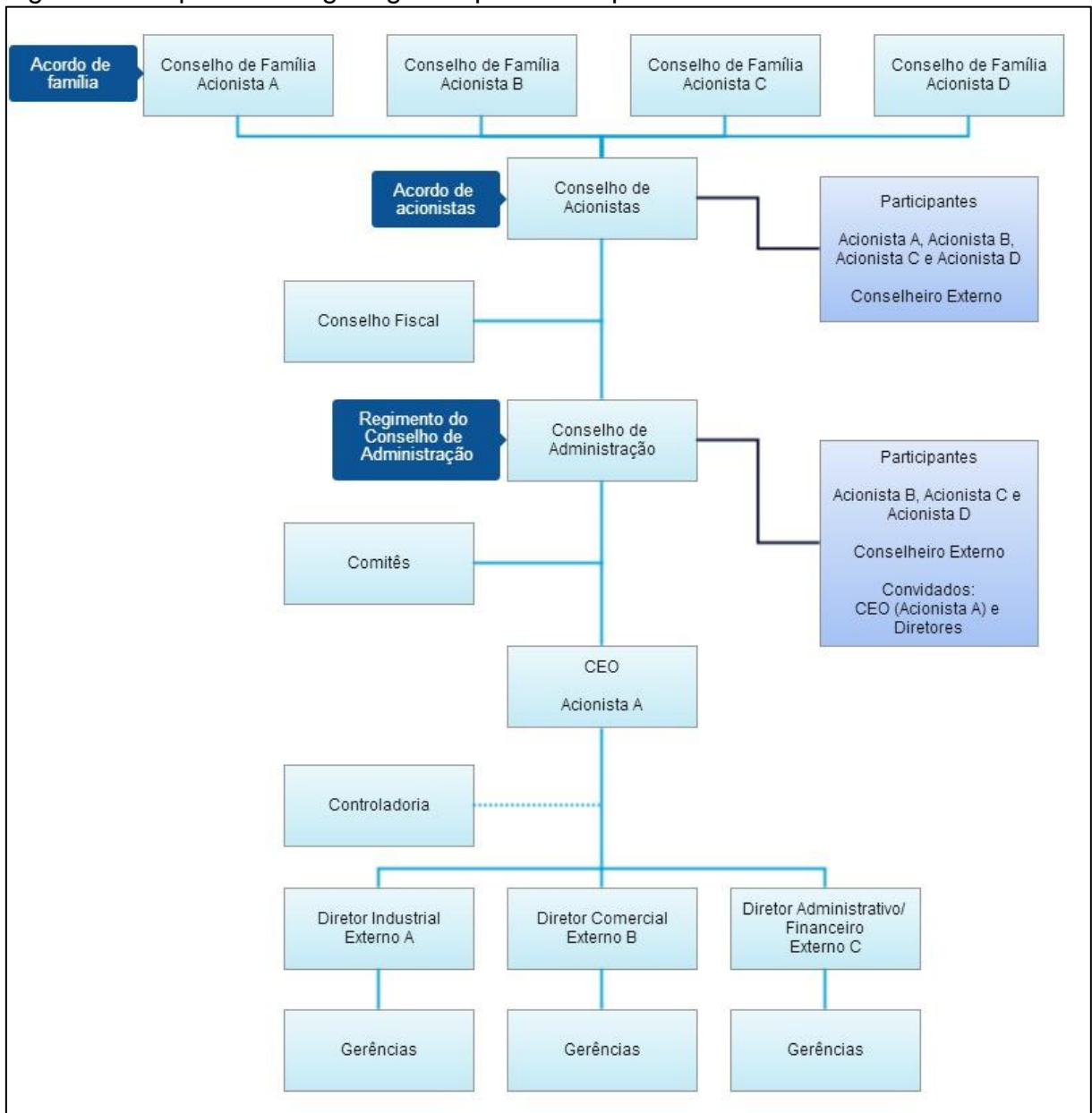
Fazendo jus as suas contratações e seus currículos, os atuais diretores dos setores administrativo e comercial são os Externos A e B, respectivamente. Com a entrada destes, dá-se início a profissionalização dos cargos da Diretoria da empresa.

Diante do exposto, acredita-se que a empresa necessita reestruturar o quadro de funções do Grupo, que permita com que os acionistas não se envolvam mais diretamente com os cargos da Direção da empresa. Bem como, para garantir a perenidade da empresa e auxiliar no processo de sucessão familiar.

Para atender essa necessidade, o novo organograma da empresa será constituído de forma com que os cargos da Direção serão assumidos por profissionais não relacionados com a família.

A seguir, tem-se o modelo a ser proposto para o Grupo, para sua nova reestruturação de funções, adentrado na Governança Corporativa.

Figura 7 - Proposta de organograma para o Grupo.



Fonte 1: Elaborado pela autora, 2014.

Sugere-se a criação dos órgãos de apoio da Diretoria. Sendo eles de grande relevância para uma boa organização e gestão do negócio. Sugere-se, primeiramente, a criação de quatro Conselhos de Família, um Conselho de Acionistas com o apoio do Conselho Fiscal, um Conselho de Administração, os Comitês, e para concluir, tem-se, o CEO, e os Diretores.

a) Conselho de Família

Pela ocorrência da sucessão, para esse processo sugere-se inicialmente que a empresa crie quatro Conselhos de Família no intuito de regradar as relações entre empresa e família, garantindo melhor eficiência do processo sucessório e permitindo que os “Chefes de família”, ou seja, os acionistas se responsabilizem pelo estímulo das boas práticas de Governança Corporativa, como maiores exemplos disso.

Para a constituição deste conselho, remenda-se que participem os acionistas, as esposas e seus filhos que atualmente, trabalham ou não, no Grupo. Essa reunião familiar consiste em um encontro criado para discussão de assuntos familiares e alinhamento das perspectivas relacionadas ao negócio.

O Conselho de Família vêm a definir a posição que a família possui mediante a empresa, e seus limites em relação aos interesses pessoais e profissionais. Atualmente é muito fácil os familiares misturarem os seus negócios pessoais com os negócios da empresa. Desse modo, o conselho consegue atuar separando os interesses e ao mesmo tempo preservando os valores da família. Reforçando o valor da sua história, cultura e visão que os membros da família possuem.

Essa reunião permite também que decisões sobre a transmissão de bens, sucessão e continuidade da família na empresa sejam avaliadas de modo que todos estejam de comum acordo. Definir critérios de como será efetuada a sucessão familiar, considerando os aspectos necessários para uma boa condução da gerência.

Ao mesmo tempo em que se define como se dará a continuidade da empresa, percebe-se que com as atitudes tomadas, que o papel da empresa é unir a família, e não criar desencontro e desconfortos não desejados. Cabe também, ao Conselho de Família apoiar os herdeiros em aspectos vocacionais, na conscientização do seu futuro papel como acionista, ou em seus projetos próprios e novos empreendimentos, apoiando sempre a opção de novos caminhos.

O Conselho de Família possui também a atribuição de supervisionar a discussão e elaboração de documentos reguladores das relações familiares e da empresa. O Acordo de Família é um desses documentos, sendo que este consolida

os valores e princípios éticos e o legado da família, onde orienta a conduta moral, com o intuito de preservar as relações societárias.

b) Conselho de Acionistas

Para atuar na estrutura, de forma que seus interesses sejam levados separadamente á empresa, sugere-se também a criação do Conselho de Acionistas, do qual participarão os acionistas da empresa. Poderá haver, também, a participação de um membro externo, para auxiliar nas tomadas de decisões e sugerir novos projetos.

Como proposta para a empresa, o Conselho de Acionistas virá a delegar ações de cunho empresarial, que auxiliarão no desenvolvimento e na sua estrutura organizacional. Este irá deliberar sobre assuntos relacionados ao estatuto social da empresa, como o aumento ou redução de capital, ou até mesmo, a reforma do estatuto, acompanhar a avaliação de bens que venham a integralizar o capital social. Atuarão nas decisões que a empresa possa necessitar sobre a compra de uma nova empresa, com uma incorporação, fusão ou até mesma a dissolução da sociedade, liquidação ou transformação da companhia.

O conselho possui a competência da elaboração do Acordo de Acionistas, que o Grupo já possui, seria acordo esse que faz a separação de empresa, família e patrimônio, contendo regras necessárias para condução de decisões na sociedade.

O Conselho de Acionista possui influência sobre os outros conselhos apresentados na estrutura organizacional, sendo que este pode eleger ou destituir a qualquer momento algum conselheiro fiscal ou administrativo. Possuindo competência sobre as contas da empresa.

Os conselheiros possuirão como atribuição o acompanhamento do cumprimento das projeções das demonstrações financeiras, sendo que desse modo, poderão opinar também no orçamento empresarial.

c) Conselho Fiscal

Como órgão assistente, o Conselho Fiscal serve como instrumento da implementação da Governança Corporativa direcionada para a transparência e controle dos atos internos da sociedade.

Possui como finalidade assegurar aos proprietários que a sociedade atenda aos seus objetivos mencionados no estatuto social. Assegura, também, a equidade e a ética, para proteger o patrimônio e a rentabilidade dos acionistas, proporcionando o crescimento da empresa com maior captação de recursos, por fornecer informações seguras.

O Conselho Fiscal atua na empresa pelo seu entendimento no mundo dos negócios, sendo assim, podendo realizar recomendações, elaboração de pareceres e fiscalizar as contas e atos da administração. Tem como foco a gestão dos administradores, agindo na análise da execução dos orçamentos, do desempenho e atuando nos riscos e fraudes empresariais, este pode ser formado como uma estrutura de gerenciamento de riscos e oportunidades, e também como uma estrutura de controles internos.

Aconselha-se, também, que o Conselho Fiscal examine as demonstrações financeiras do exercício e o relatório anual da administração, opinando sobre os mesmos e constando em seu parecer as informações complementares que julgar necessária.

d) Conselho de Administração

Outra intervenção que se faz necessária, complementando as atividades dos conselhos citados, é a implantação do Conselho de Administração. Nesse caso, a proposta é de que o órgão seja composto pelos acionistas do Grupo, juntamente com os profissionais contratados para a direção do Grupo, o conselheiro externo e o CEO.

O conselho delibera sobre a gestão da companhia, zelando pelos interesses dos acionistas e das partes interessadas (*stakeholders*). Deve, também, prevenir e remediar situações de conflito de interesses ou de divergências de opiniões. A partir dessas atitudes o conselho estará zelando pela continuidade da companhia, nas perspectivas de longo prazo e dentro das melhores práticas de Governança Corporativa.

No Grupo o Conselho de Administração fará um papel de grande importância, este deverá garantir que a empresa siga sua missão, visão e valores, conforme pré-estabelecido. Aprovará o plano estratégico, que está sendo iniciado pelas partes.

Como foi sugerido, o novo organograma possui a criação de comitês e conselhos, assim o Conselho de Administração poderá não só constituir-los como também recomendar as atribuições e aprovar os regimentos internos. Cabe ao conselho, também, eleger ou destituir o Diretor Presidente, bem como os membros dos comitês idealizados. Outro ponto importante é sobre a sucessão empresarial, onde o papel do conselho é de mantê-la atualizada, sendo que a mesma faz parte da sugestão do sistema de Governança Corporativa para o Grupo.

O conselho poderá contribuir para um melhor desempenho em aspectos de rentabilidade, justifica-se sua implantação pelas inúmeras vantagens proporcionadas à empresa.

e) Comitês

Os Comitês reportar-se-ão ao Conselho de Administração, para assegurar um bom sistema Governança Corporativa e garantir a confiabilidade e veracidade ao mercado. Os mesmos devem ter o cuidado de agir de forma associada com o Conselho de Administração.

Recomenda-se que a constituição dos Comitês seja de responsabilidade do Conselho de Administração. Diante disso, sustenta-se a necessidade de os comitês possuírem profissionais íntegros, éticos, com conhecimento do negócio e capacidade para exercerem essas funções.

Como exemplo de comitês que podem ser criados, cita-se o Comitê de Auditoria, o Comitê de Gestão de RH, o Comitê de Gestão de Riscos e o Comitê do Controle Financeiro. Os comitês devem proteger os interesses dos acionistas da empresa, para isso, deve assegurar que os procedimentos e os controles internos sejam íntegros e funcionais.

f) CEO – Diretor Executivo

Para dar sequência na estrutura organizacional da empresa, tem-se o CEO da companhia, sendo este o Diretor Executivo responsável pelas estratégias e visão da empresa.

Executando as etapas do planejamento sucessório sugerido na fundamentação teórica, tem-se na **Fase 2 – Estabelecimento do perfil básico do**

profissional e Fase 3 – Amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor.

O CEO possui a missão de assegurar o planejamento para que os resultados operacionais e administrativos sejam alcançados. O CEO também deve conduzir a elaboração e execução do planejamento estratégico, afim de assegurar o desenvolvimento e continuidade da empresa.

Como o Grupo busca a expansão de mercado, e há a possibilidade de novas aquisições ou desenvolvimento de novos negócios. Para isso, o CEO juntamente com o Conselho de Administração estarão responsáveis pela avaliação da viabilidade sobre os novos investimentos, garantindo assim a segurança dos ativos da empresa.

Como **Fase 4 – Escolha do executivo sucessor**, o Grupo já possui um CEO, que é o Acionista A, como o mesmo possui a qualificação solicitada para o cargo e sua gestão está sendo boa para a empresa. E com a profissionalização da empresa e a saída dos acionistas para os Conselhos de Família, de Acionistas e de Administração, a permanência do CEO atual, traz tranquilidade e colabora com o crescimento do Grupo no mercado do ramo de transformação plástica, a sugestão é de que o CEO não seja alterado na proposta para a reestruturação.

Por fim, há o direcionamento dos cargos estratégicos, táticos e operacionais, que por sua vez completam a estrutura organizacional da empresa. O principal objetivo dessa estrutura é prover o planejamento sucessório do Grupo, possibilitando a organização do patrimônio familiar, de modo a facilitar a sua administração e ao mesmo tempo, preservar a harmonia familiar.

4.4.1 Considerações sobre a proposta

Fase 5 – Implementação da sucessão familiar

Dá-se início avaliação da sucessão alguns anos antes da troca de comando, define-se detalhadamente o perfil do candidato para a sucessão. Este perfil deverá estar de acordo com as necessidades vista de médio e longo prazos, pelo Conselho de Administração e pelo Diretor Presidente, para o negócio e para a organização.

Caso a empresa não quera que a sucessão seja feita de modo familiar (pai para filho), há a possibilidade de uma solução externa. Assim, implanta-se um plano para realizar a busca do perfil solicitado.

Cabe ao Conselho de Administração definir todas as necessidades do novo mandato. O processo sucessório é um planejamento importante, sendo a certeza de continuidade da missão e dos valores do empreendimento e prepara os líderes com base em critérios claros, promovendo o crescimento de indivíduos e organizações.

Salienta-se a necessidade da elaboração de um Código de Conduta dentro do planejamento sucessório, que tornará a transição mais fácil no futuro, além de evitar possíveis disputas entre os primos. É importante também que essa geração seja educada como acionistas, tendo em vista as melhores práticas de Governança Corporativa.

Para finalizar, a **Fase 6 – Avaliação da sucessão familiar** deve ser feita continuamente, vista como a finalização de um trabalho realizado na empresa, apresentando os resultados encontrados com a sucessão. A fase no ato, não possui uma análise final, por este trabalho ser somente uma proposta, que ainda não foi aplicada.

Apesar de o presente trabalho focar nos instrumentos para a promoção de um planejamento sucessório, cumpre analisar alguns aspectos relevantes. Sendo esses, os atrativos que a Governança Corporativa pode trazer ao Grupo.

Frente a isso, a estrutura da sociedade anônima permite a fiscalização e controle mais eficiente, conferindo assim, segurança aos familiares na hipótese da profissionalização da administração da empresa.

Cabe salientar, que a proposta deve ser aplicada com tempo e sem pressa para que as etapas sejam concluídas, pois caso seja feita de modo rápido ou de uma hora para outra, pode causar grandes problemas a empresa. Pois como o Grupo é de grande porte e familiar, algumas medidas tomadas de forma brusca podem causar conflitos internos e até mesmo prejudicar a empresa no ambiente externo. Portanto, sugere-se a aplicação com cautela e de forma estratégica, para que a transição seja tranquila e com sucesso.

Por fim, considerando que a presente estrutura foi elaborada para um dia comportar uma sucessão patrimonial, e, tendo em vista a quantidade de integrantes

das futuras gerações, não se pode eliminar a hipótese da profissionalização da gestão.

A seguir o cronograma da proposta a ser aplicada no Grupo.

Quadro 2 - Cronograma do processo

| CRONOGRAMA DO PROCESSO | |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fase 1 - Identificação dos resultados a serem alcançados | |
| 1º | Avaliação da atual administração da empresa (análise de resultados) |
| 2º | Reestruturação organizacional da empresa (reestruturar o novo organograma e apresentar a proposta) |
| 3º | Criação dos conselhos e órgãos de apoio |
| 1º | Criação do Conselho de Administração |
| 1º | Criação do regimento do Conselho de Administração |
| 2º | Criação da modelagem de informações gerenciais |
| 2º | Criação do Conselho Fiscal (se houver necessidade) |
| 3º | Criação do Conselho de Acionistas (balizado pelo Acordo de Acionistas já existente) |
| 4º | Criação de Comitês (Auditoria, Gestão de RH, Gestão de riscos, Controle Financeiro, conforme a necessidade) |
| Fase 2 - Estabelecimento do perfil básico dos profissionais | |
| 1º | Verificar as necessidades da empresa, quanto ao perfil de cada profissional |
| 2º | Descrever o perfil básico dos profissionais para cada cargo |
| Fase 3 - Amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico dos sucessores | |
| 1º | Reunião entre os acionistas e conselheiros externos para estabelecer os resultados esperados |
| Fase 4 - Escolha dos executivos sucessores | |
| 1º | Formalização da não mudança do atual CEO |
| 2º | Formalização da mudança dos novos diretores |
| Fase 5 - Implementação da sucessão familiar | |
| 1º | Constituição do Conselho de família |
| 1º | Criação do acordo de família |
| Fase 6 - Avaliação da sucessão familiar | |
| 1º | Promover reuniões com os acionistas para verificar o desempenho dos sucessores |
| 2º | Verificar a avaliação do Conselho de Administração a cerca do desenvolvimento apresentado pelos sucessores e do resultado da empresa |

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

5 CONCLUSÃO

Após a realização deste trabalho, por meio da bibliografia estudada, pode-se evidenciar que as empresas familiares existem em número superior às organizações não-familiares em todo o mundo. Frente a isso, uma empresa caracteriza-se como familiar quando possui, pelo menos, a segunda geração do fundador no comando, ou quando a mesma está sendo gerencia por um ou mais membros de famílias.

Outro fator considerado e conhecido por meio deste estudo foi o de que a estrutura organizacional e a sucessão nessas organizações são um dos principais temas aos quais se dedica a literatura quando o assunto é empresa familiar. Isso porque, as empresas familiares estão se tornando cada vez maiores e representando o Brasil como as mais poderosas potencias econômicas.

Para isso criou-se a sistemática da Governança Corporativa que alinha os interesses da empresa com a família e o patrimônio. Cabe ressaltar que nenhuma empresa é obrigada a incorporar todas as sugestões e idealizações feitas por esse sistema, pois elas possuem diferentes interesses e meios de trabalhar.

A estruturação da empresa e a sucessão familiar são eventos inevitáveis para o crescimento e a perenidade da empresa. Porém, quando mal planejados ou totalmente desconsiderados por parte dos gestores que estão no comando, tornam-se muito danoso ao desenvolvimento das companhias.

Foi objetivo deste trabalho, analisar e apresentar os benefícios proporcionados pela Governança Corporativa a uma empresa familiar, do ramo de transformações plásticas, que se encontra em sua segunda geração, ou seja, em que já houve uma troca de comando.

Pela conclusão realizada, pode-se verificar que a empresa possui uma gestão qualificada e que a primeira troca de comando transcorreu de forma natural. No entanto não havia uma estrutura organizada de forma a alocar as necessidades da empresa quanto ao seu crescimento e nem uma sucessão planejada, de comum acordo com os demais membros.

Salienta-se que a proposta foi realizada com a intenção de melhorar a gestão da empresa e de iniciar a discussão sobre o processo sucessório. Uma das grandes necessidades da empresa que busca continuidade do seu processo. Para

tanto, o trabalho sugeriu uma proposta de reestruturação organizacional e da criação de um planejamento sucessório, com base no modelo de Governança Corporativa.

A análise de resultados obtidos revelou uma boa estruturação do sistema de Governança Corporativa, sendo que se a mesma for incorporada ao Grupo trará bons resultados em questão de gestão e foco na continuação do Grupo. Os principais resultados da adoção de melhores práticas de Governança Corporativa foram evitar a geração de conflitos entre os familiares e abordar as questões de transferência da segunda para a terceira geração.

Desse modo, acredita-se que o estudo respondeu a sua situação problema, bem como cumpriu com os objetivos pretendidos, pois foi possível verificar as necessidades do Grupo de acordo com seu crescimento, e elaborar uma reestruturação organizacional.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ÁLVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

BAYAD, M.; BARBOT, M. C. **Proposição de um modelo de sucessão em empresas familiares.** São Paulo: Atlas, 2002.

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

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar:** conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson learning, 2007.

GERSICK, Kelin E., et al. **De Geração para Geração:** ciclos de vida das empresa familiares. 4.ed. Rio de Janeiro: Negócio, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Metodologia do ensino superior.** 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa** . São Paulo: IBGC, 2009.

_____. **Guia da orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de conselho de administração e diretor-presidente.** São Paulo: IBGC, 2011.

_____. **Manual prático de recomendações estatutárias.** São Paulo: IBGC, 2006.

LEMOS, Monica de Faria Mascarenhas. O processo de sucessão em empresas familiares: planejamento da troca de comando evita desgastes emocionais e riscos para as empresas. **Revista FAE Business**, Santa Catarina, n.5, abr. 2003.

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

LODI, João Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar.** São Paulo. Pioneira. 1984.

MAMEDE, Gladston; MAMEDE Eduarda Cotta. **Empresas familiares:** administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como escrever trabalhos de conclusão de curso**: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

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

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

_____. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 20. n. 49. p 109-125, jan./abr., 2009.

ROBBINS, S. P. **O processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1978.

SEM AUTOR. **Empresas familiares no Brasil: cenários e desafios**. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/empresa-familiar-brasil-11A.pdf>> Acesso em: 26 mar 2013.

SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. **Estruturação organizacional**: planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Edson Cordeiro. **Governança corporativa nas empresas**: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração; novo modelo de gestão para redução do custo de capital e geração de valor ao negócio. São Paulo: Atlas, 2006.

WERNER, René A. **Família e negócios**: um caminho para o sucesso. São Paulo: Manoele, 2004.