

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

REGINA POTRIKUS VIEIRA

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DE GESTÃO: SUGESTÃO PARA UMA
EMPRESA FAMILIAR DO RAMO ÓTICO NO ESTADO DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2015

REGINA POTRIKUS VIEIRA

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DE GESTÃO: SUGESTÃO PARA UMA
EMPRESA FAMILIAR DO RAMO ÓTICO NO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos

CRICIÚMA

2015

REGINA POTRIKUS VIEIRA

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DE GESTÃO: SUGESTÃO PARA UMA
EMPRESA FAMILIAR DO RAMO ÓTICO NO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 30 de novembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Rafael dos Santos - Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Valcir Mantovani - Especialista - (UNESC) - Examinador

Dedico este trabalho a minha família, que sempre me incentivou e me deu força.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pois sempre que pedi auxílio, Ele me mostrou os caminhos a seguir, por me dar saúde e força para alcançar meus objetivos.

Agradeço ao meu pai Osni, minha mãe Salete e meu irmão, pelo exemplo de garra, luta e dedicação, e por todo carinho. Amo vocês.

A toda minha família, por demonstrar o verdadeiro sentido de amor, união e família.

As madrugadas de estudo do meu tio Dimas, pois mostrou que com dedicação e vontade, conseguimos alcançar todos os nossos objetivos.

Ao meu namorado Jonatas, por me dar apoio, carinho e estando sempre ao meu lado me confortando.

Aos amigos feitos durante todo o curso, pois sem eles, talvez não chegaria até aqui.

Aos amigos do serviço, pela compreensão e paciência que tiveram nessa última fase de conclusão do curso.

A minha chefe, por me orientar nos dados da empresa.

A todos os amigos, que mesmo indiretamente, me confortaram em momentos difíceis.

Para todos os professores que tiveram sabedoria e paciência, para nos passar seus conhecimentos.

Ao meu professor orientador Rafael dos Santos, agradeço todo apoio, dedicação e conhecimento.

Enfim, muito obrigada a todos, que direta ou indiretamente fizeram parte de toda trajetória.

“Sonhos determinam o que você quer. Ação determina o que você conquista.”

Aldo Novak

RESUMO

Vieira, Regina Potrikus. **Planejamento Sucessório de Gestão: Sugestão para uma Empresa Familiar do Ramo Ótico no Estado de Santa Catarina.** 2015. 51 p. Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

A maioria das empresas em todo o mundo são familiares, gerando renda e trabalho à população, assim movimentando a economia mundial. Os empresários tem a preocupação com a continuidade da empresa, pois grande parte dessas empresas acaba se dissolvendo com a morte do patriarca ou por conflitos de interesse entre os familiares. Visando a continuidade, este estudo tem como objetivo, demonstrar como uma empresa do ramo ótico de Santa Catarina, deve estruturar-se e planejar a sucessão de gestão, conforme a Governança Corporativa. Considerando o planejamento sucessório e a estruturação organizacional, como uma ferramenta de gestão, para a perenidade dos negócios na empresa familiar. Na fundamentação teórica deste estudo, apresenta-se o conceito necessário, para atingir o objetivo proposto, onde serão apresentados conceitos de empresa familiar, Governança Corporativa e planejamento sucessório. A metodologia utilizada foi pesquisa descritiva, realizada de forma qualitativa, para melhor interpretação dos dados pesquisados, com base em pesquisas bibliográficas. A partir do referencial, desenvolve-se as etapas para o planejamento de sucessão de gestão e a estruturação organizacional para a empresa em estudo. Considera-se que a continuidade da empresa está diretamente ligada ao planejamento do processo de sucessão.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Governança Corporativa. Sucessão de Gestão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Estruturação Organizacional	19
Figura 2: Organograma atual.	39
Figura 3: Sugestão do novo Organograma.	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Dez Benefícios de um Conselho de Administração Ativo.....	24
Quadro 2: : Comitês, Finalidade e Estruturação.....	25
Quadro 3: Vantagens e Desvantagens da Sucessão Familiar e Sucessão Profissional.....	30
Quadro 4: Fases Consideradas para o Planejamento Sucessório.....	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO	Chief Executive Officer – Diretor Executivo
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 EMPRESA FAMILAR	15
2.1.1 Conceito de Empresa Familiar	15
2.1.2 A Continuidade da Empresa	16
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA	16
2.2.1 Conceito de Estrutura Organizacional	17
2.2.2 Modelo de Estruturação	18
2.2.3 Organismo de Governança Corporativa nas Empresas Familiares	19
2.2.3.1 Conselho de Família	20
2.2.3.2 Conselho de Acionistas	21
2.2.3.3 Conselho de Administração	22
2.2.3.4 Comitês	24
2.2.3.5 Gestão Executiva (CEO)	25
2.3 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DE GESTÃO	26
2.3.1 Sucessão na gestão	27
2.3.2 Momento para a Sucessão	28
2.3.3 Tipos de Processo Sucessório	28
2.3.4 Etapas do Planejamento Sucessório	31
2.3.5 O Sucessor	32

2.3.6 O Sucedido	33
3 METODOLOGIA	35
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	35
3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA E ANÁLISE DE DADOS	36
4 ESTUDO DE CASO	37
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	37
4.2 PROPOSTA DO PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO NA GESTÃO.....	40
4.3 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	46
5 CONCLUSÃO	49
REFERÊNCIAS.....	51

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se a importância de um planejamento sucessório em empresas familiares. Primeiramente demonstra-se o tema e o problema, logo após os objetivos geral e específico, por fim a justificativa da pesquisa.

1.1 TEMA E PROBLEMA

As empresas familiares são a grande maioria no cenário nacional, e com isso estão sendo cada vez mais estudadas, pois normalmente acabam na primeira ou segunda geração. O fundador sempre almeja a continuidade dos negócios, sua principal preocupação é a realização da transição para a geração seguinte, que de forma automática os filhos acabam conduzindo. A busca constante dos negócios vem se intensificando com o planejamento sucessório para que as empresas alcancem seus objetivos de longevidade.

A grande dificuldade é o tempo certo para a sucessão e como desenvolver, para que não haja conflitos familiares, pois em muitos casos os herdeiros não são qualificados para assumir a direção da empresa. Todo planejamento sucessório desenvolvido, analisado e acompanhado, contribui para o bom desenvolvimento da instituição. O Planejamento sucessório é recomendado para garantir a continuidade dos negócios da família e a segurança de manter o patrimônio aos herdeiros, impedindo assim, a diluição do patrimônio construído pelo patriarca da família.

Normalmente os problemas na sobrevivência da empresa estão interligados aos conflitos familiares, profissionalização e sucessão. Desta forma, destaca-se a importância do planejamento sucessório e estruturação organizacional, assim evitando o desgaste familiar por eventuais conflitos causados na passagem do bastão, dando continuidade da empresa e preservando o patrimônio.

Diante do que foi apresentado, destaca-se o seguinte questionamento: Qual a melhor maneira de implantar um plano de sucessão de gestão e adaptar a estrutura organizacional de uma empresa familiar, conforme a Governança Corporativa?

1.2 OBJETIVOS

Apresenta-se a seguir, os objetivos geral e específicos, demonstrando a importância de desenvolver um plano de sucessão de gestão, e a estruturação organizacional para a continuidade da empresa familiar.

1.2.1 Objetivo Geral

Consiste em descrever e desenvolver um planejamento para a sucessão de gestão de uma empresa familiar do ramo ótico, tal como, a estruturação organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, apresenta-se os objetivos específicos, que são:

- ✓ Conceituar empresa familiar, Governança Corporativa e planejamento sucessório;
- ✓ Apontar os principais passos do planejamento sucessório;
- ✓ Propor a estruturação da Governança Corporativa; e
- ✓ Propor um plano de sucessão de gestão para a empresa familiar em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os patriarcas, na grande maioria, tem a preocupação com a continuidade da empresa, pois muitas terminam após a morte do fundador, devido a conflitos familiares. Por conta disso, a melhor maneira da continuidade é um planejamento sucessório bem estruturado. A primeira crise familiar ocorre no período de sucessão entre a liderança dos sucessores, na sua primeira geração. Já na segunda geração, muitas empresas se dissolvem.

Assim, justifica-se esta pesquisa pelo fato do empresário ter um interesse na busca da implantação de ferramentas que garantam a longevidade de seus negócios. Deste modo, explica-se a importância e a necessidade do planejamento

sucessório e da estruturação organizacional, indo além da preocupação da divisão dos bens da família, mas preparando e desenvolvendo o sucessor para a gestão e consequentemente a continuidade da empresa.

O planejamento sucessório deve ser considerado um processo formal e planejado de atividades para profissionalizar a gestão e, ainda, para a perenidade e redução dos conflitos familiares.

Destaca-se que a contribuição teórica deste estudo, visa ressaltar a importância do planejamento sucessório de gestão e a implantação de práticas da Governança Corporativa, para empresas familiares manterem suas atividades. Assim, definindo quem passará a dirigir a empresa, traçando novas estratégias ou mantendo em continuidade os planos estratégicos já previstos.

Pode-se verificar a possibilidade da contratação de um profissional externo não familiar, assim tendo a proteção do patrimônio diante dos demais herdeiros e evitando amplos conflitos familiares.

Perante a sociedade, a continuidade da instituição é muito importante, pois gera renda para cada colaborador, garantindo o sustento de sua família. Diante disto, ressalta-se a importância do planejamento sucessório e a implantação de práticas da Governança Corporativa para empresas familiares manterem suas atividades.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo serão apresentados conceitos relacionados ao tema em questão com ênfase em gestão nas empresas familiares, estruturação organizacional conforme a Governança Corporativa, e no processo de planejamento sucessório.

2.1 EMPRESA FAMILAR

Define-se empresa como um negócio sob qualquer forma jurídica que produz e/ou oferece bens e serviços, visando a obtenção de lucros, explorando uma atividade econômica, podendo ser classificadas de acordo com sua atividade exercida (Adachi, 2006). Família, basicamente, define-se como um grupo de pessoas ligado a um laço afetivo, sendo ou não sanguíneo, também sendo considerada família uma instituição responsável por educar os filhos e influenciar no comportamento dos mesmos no meio social. Sendo assim Bueno, Fernández e Sánchez (2007) definem empresa familiar sendo um grupo de pessoas da mesma família que tem o controle da sociedade empresarial.

2.1.1 Conceito de Empresa Familiar

Para Bernhoeft (1987, p. 48) “a empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. Onde a família possui a maior parte do capital mantendo o controle total, assim os membros da família formam boa parte da diretoria e tomam a maioria das decisões.

Conforme Moreira Jr. (2007), propriedade, gestão e continuidade são elementos definidores da natureza familiar de uma empresa, ou seja, foi fundada por um membro e espera ser transferida aos seus descendentes, sendo que os membros participam e se beneficiam da mesma.

Bueno, Fernández e Sánchez (2007), ressaltam a importância que membros da família proprietária desempenhem funções executivas na empresa. O poder de uma família sobre uma empresa pode variar conforme sua influência e participação na direção do negócio.

Citando algumas grandes empresas familiares tem-se: Ford (família Ford), Grupo Samsung (família Lee), Carrefour (família Defforey), BMW (família Quandt) e muitas outras. A definição de empresa familiar não está ligada ao seu ramo de atuação ou no porte, ou formação jurídica, o ponto que caracteriza é a influência que os membros da família exercem sobre o controle do negócio.

2.1.2 A Continuidade da Empresa

Uma das maiores dificuldades apresentadas nas empresas familiares é a transição de passagem de poder do fundador para seu possível sucessor, pois pode representar um período complexo tanto em termos financeiros quanto em fatos emocionais. Portanto, vem-se estudando a forma mais adequada de dar continuidade na empresa e evitar a dissolução da mesma.

Segundo Oliveira (2006), tem-se dois tipos de sucessão, a familiar e a profissional. A sucessão familiar é a que tem recebido maior ênfase. Contudo, não afirma que um processo é melhor que o outro, mas que o executivo deve analisar a melhor situação para a operacionalização do processo sucessório em sua empresa.

Álvares (2003, p.23) afirma “que a continuidade das empresas familiares não está ameaçada somente pelos fatores externos, mas principalmente por fatores internos, como conflitos na transferência de poder e demais fenômenos[...]”.

O conflito de interesses e a falta de planejamento sucessório são as principais causas da dissolução da empresa. Contudo, o conflito de interesse é quase que inevitável quando se tem o poder e/ou paixão pelos negócios (OLIVEIRA, 2006).

Com isso vem caracterizando-se cada vez mais o estudo de planejamento sucessório nas empresas, por serem um exemplo de sobrevivência. O planejamento bem estruturado garante o sucesso e longevidade da empresa. Considerando que o objetivo da empresa familiar é o relacionamento entre a empresa, a família e a sociedade.

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Governança Corporativa em uma empresa familiar é a elaboração de estruturas e mecanismos que darão suporte ao diálogo, educação e processos de

tomadas de decisão dos temas familiares e serão avaliados e aprovados por todos os membros da família, garantindo a sobrevivência saudável da empresa. Não só os gestores, mas os membros da família têm que estarem preparados para a constante evolução e importância da empresa familiar.

As práticas de Governança Corporativa, por muito tempo eram aplicadas apenas por empresas de capital aberto. Com o passar dos tempos às empresas familiares de menor porte também passaram a utilizá-las.

Álvares (2003) aponta que vários países criaram institutos para incentivar a boa Governança Corporativa, e o Brasil é um excelente exemplo, com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Governança Corporativa, conforme IBGC (2009, p. 19):

É o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Contudo, Álvares (2003, p.98) define, “Governança Corporativa como sendo um sistema de estrutura, e processos para dirigir e controlar corporações e prestar contas a respeito.” Contudo, direciona as estratégias, toma decisões e aloca recursos financeiros, controla corporações, sendo a supervisão do desempenho da administração, e presta contas a respeito delas, assegurando que a empresa mantenha a legitimidade.

2.2.1 Conceito de Estrutura Organizacional

Estrutura organizacional é definida como a disposição dos componentes e dos cargos de uma empresa, ou seja, a divisão do trabalho e a hierarquia, fazendo com que promovam melhores resultados à empresa.

A definição de estrutura para Seifferte e Costa (2007, p. 29) é “instrumento gerencial utilizado para atingir os objetivos organizacionais, resultado do processo de divisão do trabalho e da definição de meios para coordená-lo.”

Oliveira (2006) define estrutura organizacional, sendo um conjunto de responsabilidades e autoridades do executivo da empresa e suas comunicações no

processo decisório. Pode representar algo fácil de ser delineado, dependendo da estruturação e o conhecimento daqueles que terão que desempenhar as funções atribuídas.

Todavia, com o crescimento constante das instituições, a estruturação e as funções devem ser muito bem desenhadas, ou seja, a Estrutura Organizacional é uma ferramenta que visa atingir metas, diminuindo o individualismo e traçando um contexto nas tomadas de decisões.

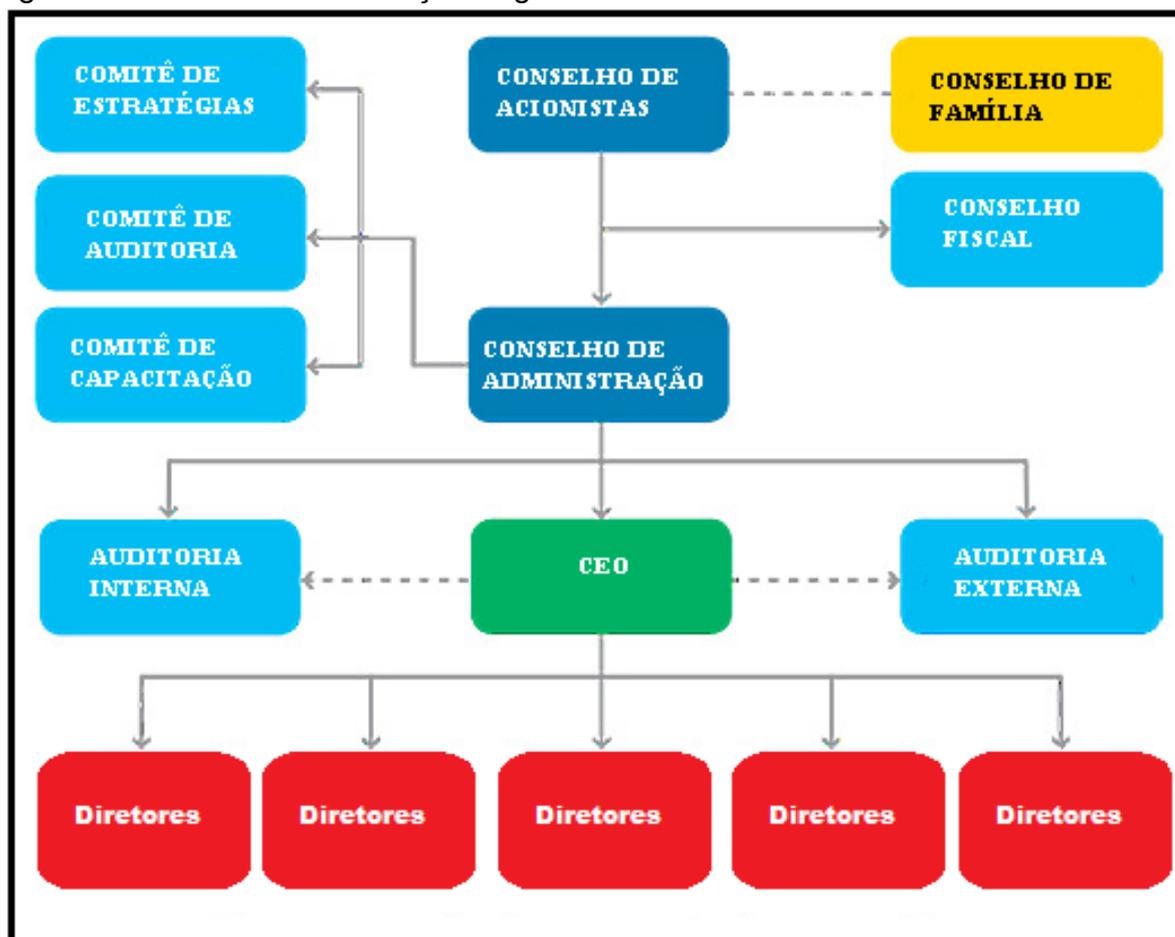
2.2.2 Modelo de Estruturação

A estrutura de Governança Corporativa nas empresas surge de acordo com a necessidade, formalizando assim cada órgão. O processo é de grande importância para facilitar a operacionalização das sistemáticas de planejamento e de controle. Oliveira (2006) aponta que a estruturação da empresa representa a melhoria, ordenação e alocação de vários recursos, visando alcançar os objetivos.

Seiffert e Costa (2007, p.17) afirmam que “a estrutura formal é aquela que foi planejada, estudada e formalmente definida como o espelho da empresa, e é exposta na forma de organograma.”

A Figura 1 apresenta o modelo de Estruturação Organizacional com os principais organismos da Governança Corporativa, conforme Silva (2012).

Figura 1: Modelo de Estruturação Organizacional



Fonte: Adaptado de Silva (2012, p.114).

Contudo, a estruturação organizacional é a distribuição de função das pessoas entre posições e papéis desempenhados por elas em uma organização.

2.2.3 Organismo de Governança Corporativa nas Empresas Familiares

Os organismos de Governança Corporativa não dependem exclusivamente do porte da empresa. Contudo, empresas de grande porte requerem mais conselheiros, sua principal função, segundo Álvarez (2003), é sistematizar um processo de troca de ideias sobre o andamento e futuro da empresa, e principalmente tomar as decisões em conjunto. Sendo assim, a formação de conselhos deve ser bastante ampla e com profissionais experientes.

Dentre a eficiência da Governança Corporativa, destaca-se a importância dos principais conselhos: Conselho de Família, Conselho de Acionistas e Conselho de Administração.

2.2.3.1 Conselho de Família

Compõe-se de familiares que se reúnem com certa frequência para discutir os assuntos atuais da empresa e da família, de modo a enfrentar possíveis problemas e desafios entre objetivos familiares e empresariais. O conselho deve possuir interação com o Conselho de Administração e a Direção Executiva da Empresa (CEO). O conselho familiar trata, entre outros assuntos, de princípios, missão, valores, código de ética e conduta, planejar o futuro familiar e assegurar que os objetivos sejam adotados na empresa e na gestão do patrimônio familiar.

Conforme Bornholdt (2005, p. 79) “o conselho de família é um órgão optativo, mas de fundamental importância, a ser considerado nas empresas familiares”. O Conselho de família determina os interesses e as participações dos membros da família nos negócios, e zela pelo patrimônio dos sócios e dos acionistas, assim permitindo maior segurança e conforto aos seus membros, quando tem seu funcionamento adequado.

Para Oliveira (2006), a família deve manter um distanciamento da empresa, pois assim podem dar mais atenção a novos negócios e na administração de seus bens pessoais.

Citam-se as principais práticas do Conselho de Família conforme o IBGC (2009):

- ✓ Definir limites entre interesses da família e da empresa;
- ✓ Preservar os valores;
- ✓ Definir critérios para proteção patrimonial;
- ✓ Criar mecanismos para a aquisição de participação de outros sócios em caso de saída;
- ✓ Planejar sucessão, transmissão de bens e herança; e
- ✓ Definir critérios para a indicação de membros que irão compor o Conselho de Administração.

Bornholdt (2005) afirma, que o conselho de família deve possuir um presidente e um secretário, para poder conduzir as reuniões de forma aproveitável. Devem ser feitas reuniões periódicas, para discutir matérias inerentes ao uso do patrimônio e aspectos individuais de cada sócio e a sua relação com o patrimônio e

sociedade. Todavia, sua principal finalidade é chegar a um acordo sobre assuntos onde a opinião dos familiares é de suma importância para a empresa.

2.2.3.2 Conselho de Acionistas

O conselho de acionista é o órgão de mais alto nível da organização, muitas vezes confunde-se com os conselhos de família ou com o conselho de administração, pois, visa gerenciar a comunicação entre as famílias, os sócios e administradores. Os participantes do conselho podem ou não ser membro da família, sendo que o mesmo tem que possuir ações da empresa, pois devem ser ocupados somente pelos sócios. Para Adachi (2006) poderia ser chamado de assembléia, pois é representado pelo grupo de sócios, onde se reúnem para discutir assuntos da sociedade.

Ao menos uma vez ao ano a reunião deverá ser realizada para cumprimento de disposição legal. Contudo, pode-se realizar as reuniões sempre que os sócios acharem necessário, devendo ser convocada com trinta dias de antecedência e favorecendo o maior número de participantes.

Conforme o IBGC (2009), algumas das principais competências Assembleia Geral/reunião dos sócios são:

- ✓ Alteração do capital social;
- ✓ Eleger ou destituir conselheiros, tanto de administração como fiscais;
- ✓ Analisar as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras;
- ✓ Tomar decisões referente à transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade; e
- ✓ Aprovar a remuneração dos administradores.

O Estatuto ou Contrato Social, segundo o IBGC (2009), deve prever as situações nas quais o sócio terá o direito de retirar-se da organização, as condições para que isto aconteça, mecanismos para resolver casos onde haja conflito de interesses, entre outros assuntos de interesse as sócios.

Contudo, a Assembleia demonstra a autoridade que os sócios têm sobre a organização, pois cabe ao Conselho de Acionistas elaborar acordos e monitorar seu cumprimento, assim como, definir critérios para a escolha dos membros do Conselho

de Administração, integrando metas e perspectivas da família na gestão da empresa.

2.2.3.3 Conselho de Administração

Embora somente as sociedades anônimas sejam obrigadas a ter conselho de administração, é de suma importância sua existência, independente de sua forma societária, pois ele é responsável pela administração junto com a diretoria. É o órgão que possui o comando sobre as decisões e direcionamentos estratégicos tomados na empresa. O conselho de administração é o elo entre a propriedade e a gestão, recebendo poderes de deliberação dos sócios, para as tomadas de decisões.

As atividades do Conselho de Administração devem ser normatizadas por um regimento interno, deixando claro suas atribuições, pois o presidente do Conselho de Administração e o CEO têm atribuições parecidas, contudo, não podem acumular funções. Deve haver definição das qualificações dos conselheiros. É aconselhado que o Diretor presidente não fosse membro do conselho de administração, mas devendo participar das reuniões como convidado.

Carvalhosa (1998 *apud* Silva, 2012, p.220) ressalta: “o conselho de administração é, por lei, definido como órgão de deliberação”, ou seja, a decisão em colegiado, após discussão e voto.

Segundo Oliveira (2006, p. 163) “O Conselho de Administração é responsável pela administração, juntamente com a diretoria, com diferença de que os conselheiros só tomam decisões em colegiado, enquanto os diretores têm espaço para agir individualmente.”

Conforme IBGC (2009, p.29): “O Conselho de Administração deve zelar pelos valores e propósitos da organização e tratar suas diretrizes estratégicas.”

Oliveira (2006) afirma que para uma administração eficaz deverá ser constituído um conselho, os quais os conselheiros devem trabalhar de forma interativa, visando os resultados da empresa. O número ideal de conselheiros varia entre sete e quinze membros, respeitando a distribuição em que: 20% dos membros sejam sócios, mais não atuantes em cargos executivos familiares, 30% dos membros sendo executivos da empresa familiar e 50% dos membros devem ser

profissionais ou consultores sem vínculos com a sociedade. E que todos os membros devem ter elevado conhecimento de uma área de especialização.

Contudo, Silva (2012) indica que os membros do Conselho de Administração depende do porte da empresa, uma vez que varia entre cinco e onze membros, podendo ser internos, sendo diretores ou funcionários de alto nível da empresa, externos, pessoas que não trabalham na empresa, porém possuem algum vínculo, e independentes, pessoas que não tem vínculo algum com a empresa.

Álvares (2003) afirma que os conselheiros devem ser independentes e altamente qualificados, pois quando houver membros da família no conselho pode haver conflitos no interesse, ainda supõe que seja composto totalmente por pessoas externas.

Os membros do Conselho de Administração, segundo o IBGC (2009), tem sua missão como proteger e valorizar a organização, devendo zelar pelos valores e propósitos da organização, sempre prevenindo e administrando os conflitos de interesses, sendo os conselheiros nomeados pelos sócios.

Gestão de pessoas, conhecimentos de finanças, contábeis e jurídicos, conhecimento no mercado, motivação, visão estratégica, capacidade de trabalho em equipe e inúmeras outras atribuições, também são sugeridas pelo IBGC (2009).

Lorsch e MacIver (1989 *apud* Oliveira, 2006, p.165) consideram três pontos básicos na interação do conselho de administração com a diretoria executiva da empresa:

- ✓ Nível de confiança entre os conselheiros e os executivos: quanto maior o nível de confiança, menor a necessidade de acompanhamento direto das atividades;
- ✓ Nível de desempenho da empresa familiar: quanto maiores os problemas, maior será o nível de interferência dos conselheiros no dia-a-dia da empresa familiar; e
- ✓ Nível de complexidade das decisões: quanto mais complexas forem as decisões, principalmente influenciadas por questão tecnológicas ou mercadológicas, maior o nível de influencia dos conselheiros da empresa familiar.

Silva (2012) afirma que para o sucesso da implantação do conselho de administração é preciso que os profissionais tenham compromisso, serem ativos e muito competentes, trabalhando com base nas metas que lhe forem estipuladas. Assim Silva (2012, p.262) aponta no Quadro 1 os dez benefícios de um conselho de administração ativo:

Quadro 1: Dez Benefícios de um Conselho de Administração Ativo.

1- Propicia a experiência e especialização dentro de casa.
2- Encoraja a autodisciplina e a responsabilidade no gerenciamento.
3- Oferece um conselho de administração sólido que pode auxiliar na avaliação das ideias do proprietário do negócio.
4- Oferece opiniões honestas e objetivas a respeito de desempenho, estratégia, compensação e outras questões de negócio.
5- Auxilia no planejamento estratégico e no acompanhamento de sua implementação.
6- Oferece pontos de vista abalizados sobre pessoas-chave.
7- Coloca questões desafiadoras e penetrantes.
8- Oferece aconselhamento confidencial e empático.
9- Auxilia o pensamento criativo e a tomada de decisões.
10- Melhora as relações de cooperação com terceiros, incluindo empregados, fornecedores, clientes e comunidade em geral.

Fonte: Silva (2012, p.262).

Dentre algumas responsabilidades do conselho o IBGC (2009) cita a discussão, aprovação e monitoramento de decisões, envolvendo: estratégias, estrutura de capital, contratação e remuneração dos executivos, processo sucessório dos conselheiros e executivos, práticas de governança corporativa, código de conduta, entre outros. Os conselheiros são responsáveis por supervisionar toda a gestão da organização, contudo não devendo interferir em assuntos operacionais, apenas solicitar as informações necessárias, pois devem prestar contas aos sócios sempre que possível e necessário.

2.2.3.4 Comitês

Alguns Comitês são constituídos a medida que a empresa vai aumentando e se tornando mais complexa, para auxiliar nas atividades do Conselho de Administração.

Para Oliveira (2006) podem ser constituídos alguns comitês, os quais devem tratar os seguintes assuntos, conforme mostra Quadro 2.

Quadro 2: : Comitês, Finalidade e Estruturação

Comitê de Estratégias	Tem a finalidade de estruturar e operacionalizar o processo de planejamento estratégico na empresa familiar.	Deve ser constituído pelo coordenador, sendo um conselheiro especialista em planejamento estratégico, membros que são os demais conselheiros e os convidados que podem ser alguns diretores executivos que tenham informações importantes a respeito de assuntos estratégicos.
Comitê de Auditoria	Tem a finalidade de coordenar o processo de estruturação e operacionalização dos processos de análise e controle das práticas administrativas, contábeis, legais e éticas da empresa familiar.	Deve ser constituído pelo coordenador, sendo o conselheiro com elevada interação profissional com questão de auditoria, análise e controle, membros que são os demais conselheiros e os convidados que podem ser alguns diretores diretamente envolvidos com práticas e processos administrativos, contábeis e legais.
Comitê de Capacitação Executiva	Tem a finalidade de coordenar o processo de estruturação e operacionalização das atividades de capacitação profissional quanto a questões administrativas.	Deve ser constituído pelo coordenador, sendo um especialista em questões de capacitação executiva, membros que são os demais conselheiros e convidados que podem ser os diretores executivos que tenham alta interação com a necessidade de aprimoramento da capacitação profissional dos executivos, tal como um possível diretor de recursos humanos.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006, p.168-169).

IBGC (2009) cita a formação de comitês sendo: Comitê de Auditoria, para analisar as demonstrações financeiras; Comitê de Recursos Humanos/Remuneração, será responsável pelos assuntos relativos a sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas; Comitê de Governança; Comitê de Sustentabilidade; entre outros.

Segundo o IBGC (2009), os Comitês devem ser formados apenas por conselheiros, tendo em média três membros especialistas no assunto e cada comitê deve adotar um Regimento Interno, reunindo-se regularmente com o Conselho.

Contudo, outros comitês podem ser formados de acordo com a necessidade da organização, sendo constituído sob a coordenação dos conselheiros, pois são órgãos acessórios. Os membros do comitê estudam os assuntos de sua competência e preparam as propostas ao Conselho de Administração, pois é o órgão responsável por tomadas de decisões.

2.2.3.5 Gestão Executiva (CEO)

A gestão executiva nas empresas familiares, geralmente, é dirigida por um sócio acionista e é um membro da família. Bornholdt (2005) aponta que, a

gestão executiva é estruturada pelo presidente (CEO) e demais diretores, a administração executiva está subordinada ao conselho de administração, respondendo pelos seus atos e são eleitos pelos acionistas.

As principais responsabilidades da gestão executiva são, prestar contas da gestão, executar as políticas e diretrizes, ou seja, visão, missão e valores, executar as estratégias aprovadas pelo conselho, agir com lealdade a sociedade e a família, e coordenar a gestão e os demais diretores executivos (BORNHOLDT, 2005).

O IBGC (2009, p.54) afirma que “o diretor-presidente é responsável pela gestão da organização e coordenação da Diretoria”.

O Presidente da empresa (CEO) é a ligação direta entre a Diretoria e o Conselho de Administração, afirma o IBGC (2009), sendo o responsável pela execução das estratégias traçadas pelo Conselho de Administração e, assim, prestando contas aos conselheiros. O Presidente, em conjunto com os demais diretores, são responsáveis pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, após a aprovação do Conselho de Administração, sendo função avaliada anualmente pelo Conselho de Administração.

2.3 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO DE GESTÃO

Qual o momento certo para preparar um sucessor? Quais as atribuições que o sucessor deve possuir e desenvolver? Qual a possibilidade de o sucessor não ser um membro da família? Muitos desses questionamentos surgem durante a implantação de um planejamento sucessório, pois são inúmeras as dificuldades encontradas durante todo o processo. Por isso, deve-se realizar o planejamento da sucessão antecipadamente.

De acordo com IBGC (2009) a sucessão deve ser analisada como um processo e não um evento. A família deve observar o cenário que englobe todas as probabilidades futuras e articular em conjunto o sonho de continuidade.

É muito comum que os fundadores criem uma certa resistência na criação de um planejamento pois não querem se afastar dos negócios. Mas, essa atitude cria um risco grande à empresa, que pode vir a diluir após o seu afastamento, pois ninguém estaria apto para assumir a liderança.

2.3.1 Sucessão na gestão

Grande parte das empresas tiveram sua origem em âmbito familiar. Contudo, todas passam por um processo de sucessão, ou seja, transferir o poder e a gestão à outra pessoa, sendo um membro familiar ou não. O período de transição do diretor-presidente pode afetar a vida de muitos envolvidos no processo, como a do sucessor, do sucedido e o desempenho da empresa.

Segundo IBGC (2011, p.15-16) planejamento de sucessão:

[...] é o processo pelo qual se busca identificar e desenvolver um ou mais candidatos que apresentem os conhecimentos, experiências, habilidades e atitudes, necessários e suficientes, não apenas para suceder o atual titular de uma determinada posição, mas para garantir a execução da estratégia, no médio e longo prazos, de forma a que sejam atingidos os resultados esperados, assegurando-se, com isso, a longevidade da organização.

Álvarez (2003) indica que a sucessão na gestão deve ser feita formalmente e planejada a longo tempo, de modo a criar um conjunto de talentos, para assim fazer a escolha no momento certo. “O papel do Conselho de Administração é responsabilizar o CEO pela eficiente e efetiva supervisão do processo [...]”. (ÁLVARES, 2003, p.72).

O IBGC (2011) identifica três tipos de planejamento de sucessão que chamam de: “nome no envelope”, nomes que o Conselho de Administração tem na mesa, prontos para entrar em ação, caso o diretor-presidente peça o seu desligamento; “aposentadoria programada”, onde o diretor-presidente anuncia sua data de desligamento, permitindo ao conselho iniciar um processo ordenado de sucessão; e o de “deterioração”, onde o Conselho identifica que o diretor-presidente não mantém o desempenho esperado nos negócios. O terceiro tipo de planejamento é pouco usado, tratar-se com mais ênfase a aposentadoria programada, onde o diretor-presidente anuncia a data do seu desligamento.

Primeiramente, inicia-se com uma reunião entre o CEO e o Conselho de Administração, a respeito de sua sucessão, que normalmente se dá há alguns anos antes, nesta fase deve-se definir o perfil do ideal sucessor, incluindo suas competências e conhecimentos. Com base nos critérios que o Conselho de Administração e o CEO definiram, o Comitê ou direção de RH farão uma análise, pois, na maioria das vezes aponta um sucessor da própria empresa, muitas vezes

por própria indicação do CEO, todavia, nada impede de ser um membro externo. A avaliação dos candidatos é analisada pelo Conselho de Administração, que muitas vezes surgem à necessidade de treinamentos de desenvolvimento, tanto o treinamento como o acompanhamento do progresso dos candidatos, é de suma importância (OLIVEIRA, 2006).

Não planejar e conduzir de forma correta a sucessão de uma liderança, pode levar uma empresa a enfrentar as consequências desta decisão em meio a uma crise, podendo os prejuízos serem grandes e duradouros.

2.3.2 Momento para a Sucessão

Muitos fundadores criam uma expectativa que as coisas se resolverão por si só, com o passar do tempo. Porém, essa ideia não tem se mostrado adequada. Segundo Bueno, Fernández e Sánchez (2007), quanto mais cedo o seu fundador começar a planejar a sua sucessão, maiores serão as probabilidades de sucesso e da continuidade de sua instituição.

Alguns autores afirmam que o planejamento deve ser iniciado cerca de 15 anos antes da data prevista do afastamento de seu fundador. Porém, não há uma regra, cada caso é um caso. A sucessão deve acontecer no momento que o sucedido estiver pronto pra passar o bastão e o sucessor estiver qualificado a assumir todos os deveres e obrigações devidas dentro da empresa.

Para Leach (1996 *apud* BUENO, FERNÁNDEZ E SÁNCHEZ 2007), facilita a relação entre o sucessor e o sucedido, que entre eles cultivem vínculos pessoais. É importante que o sucessor e o sucedido passem mais tempo juntos, e principalmente mostrem seus interesses pelos negócios. Tentar entender o significado do afastamento e preocupar-se com os objetivos, que executem o plano de sucessão em conjunto, e principalmente encontrem uma maneira do sucedido continuar comprometido após o afastamento.

2.3.3 Tipos de Processo Sucessório

O processo sucessório é um dos momentos mais importantes para que uma empresa familiar continue. Se nesse momento, a empresa não apresentar bons resultados a organização pode se comprometer.

Podem ser mencionados dois tipos de processo: a sucessão familiar e a sucessão profissional.

Sucessão familiar é quando a direção da empresa passa do seu fundador para algum membro da família que na maioria dos casos passa do pai para o filho. Alguns aspectos a serem considerados na sucessão familiar segundo Oliveira (2006), são os valores, crenças, atitudes e comportamento pessoal.

Sucessão profissional, segundo Oliveira (2006), nada mais é do que quando a administração da empresa passa a ser dirigida por um profissional contratado não familiar. Não se pretende afirmar que um processo é melhor que o outro, mas que o fundador deve efetuar ampla análise sobre a situação para o desenvolvimento das etapas do processo sucessório.

Conforme Oliveira (2006) no Quadro 3 demonstrará as vantagens e desvantagens de um planejamento sucessório familiar e profissional.

Quadro 3: Vantagens e Desvantagens da Sucessão Familiar e Sucessão Profissional

SUCESSÃO FAMILIAR		SUCESSÃO PROFISSIONAL	
Vantagens	Desvantagens	Vantagens	Desvantagens
Continuidade do comando familiar na empresa	Ocorrer disputa de poder entre membros da família	Facilidade de recrutamento e seleção de um executivo com perfil desejado	Receber e incorporar estilos e filosofias de administração que fogem da maneira de ser da empresa familiar
Processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para a implementação das ações	Dificuldade em demitir o executivo sucessor	Receber, de maneira mais rápida e efetiva, as experiências e os conhecimentos de um executivo profissional	Maior possibilidade de perder o executivo
Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa	Existir dificuldade em desempenhar diferentes papéis	Receber novos estilos e filosofia de administração interessantes	Problemas de hierarquia
Possibilidade de treinamento mais extenso e intenso		Ter maior flexibilidade para alteração de executivos	
Conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor			
Otimizados sistemas de remuneração			
Principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor			
Visão de longo prazo e planos de investimento mais consistentes			

Fonte: Adaptado de Oliveira (2006, p.15-22).

2.3.4 Etapas do Planejamento Sucessório

A sucessão é um processo que mesmo sem se perceber já vem acontecendo quando os sucessores em potencial ainda são crianças, onde os pais já vem ensinando aos filhos atos importantes sobre confiança, ética, compromisso e trabalho. Sendo que, praticamente todas as qualidades virão a ser usadas nas tomadas de decisões no futuro.

Percebe-se que a ausência do planejamento da sucessão é maior barreira para sua realização. É importante observar que o desenvolvimento não garante um resultado positivo para os prováveis sucessores, mas cria um ambiente mais propício para a sua execução.

Para Moreira Jr e Bortoli Neto (2007) alguns dos pontos observados para o sucesso no planejamento são:

- ✓ A preparação adequada dos herdeiros, sucessores e dirigentes;
- ✓ O planejamento da aposentadoria do fundador, ou seja, a saída da gestão deve ser gradual, mais é importante que aconteça ainda em vida;
- ✓ O planejamento patrimonial;
- ✓ A escolha do sucessor adequado às necessidades empresariais e de mercado; e
- ✓ A adequação de agentes influentes no processo, como a família, empregados, clientes e fornecedores, de tal forma que esses agentes percebam a sucessão como um processo estruturado e não como um evento repentino.

Planejamento do processo sucessório nas empresas familiares talvez seja o aspecto mais importante para o adequado processo de sucessão. Conforme Oliveira (2006), existem algumas fases a serem consideradas, que pode ser percebidas no Quadro 4:

Quadro 4: Fases Consideradas para o Planejamento Sucessório.

1ª fase	Identificação dos resultados a serem alcançados	Deve ser estabelecida, inicialmente, no nível de toda a família e depois no nível da unidade organizacional.
2ª fase	Estabelecimento do perfil básico do profissional	Deve ser considerados os aspectos de conhecimento e habilidade do sucessor.
3ª fase	Amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor	É a fase do fechamento do processo, tendo em vista a perfeita interação dos resultados esperados.
4ª fase	Escolha do executivo sucessor	A negociação entre as partes deve ser bem avaliada, assim como as fraquezas e a honestidade.
5ª fase	Implementação e avaliação da sucessão	É a consolidação do processo sucessório e a apresentação dos resultados.

Fonte: Adaptado Oliveira (2006,p.22-24).

Entretanto, não existe regra ou um plano de sucessão padrão, cada empresa deve traçar as metas e objetivos a serem seguidas de acordo com suas necessidades. O Planejamento deve descrever claramente o processo sucessório e as ações que serão realizadas para alcançar o objetivo, ou seja, a transição deve funcionar como um guia de instruções com os principais objetivos e também servir como ponto referência para os empresários e os familiares.

2.3.5 O Sucessor

Muitos fundadores de empresas tem o desejo em ter o filho, com mesmas características que as suas. Porém, nem sempre é o caminho certo, pois o planejamento para fundar a empresa veio em outras circunstâncias e agora para manter a empresa serão novos métodos utilizados. Moreira Jr e Bortoli Neto (2007) citam, como exemplo, uma empresa onde o fundador é muito enérgico, e um dos filhos tem as mesmas características, sendo então seu preferido para assumir sua posição. Todavia, o outro filho, na sua visão é de uma pessoa sem energia, e o patriarca não o vê como seu sucessor. Com isso, o importante não é ter um perfil igual ao do fundador, mas adequado a necessidades estruturais e estratégicas da empresa.

Contudo, quando ouve-se falar em sucessão, imagina-se que o bastão irá passar de pai para filho. Porém nem sempre o filho está preparado para tal, e assim fazendo com que o sucedido adote uma nova escolha para seu sucessor. Portanto, deve-se identificar pessoas com potencial para assumir a direção da empresa, estabelecendo planos de desenvolvimento, ou seja, desenvolvendo as

competências requeridas, e incentivando o acesso dos colaboradores as oportunidades de carreiras existentes.

Segundo Bueno, Fernández e Sánchez (2007) recomenda-se que o sucessor:

- ✓ Seja capaz de marcar seu trabalho à frente da empresa, terá que se afirmar como personalidade independente preparado para o sucesso ou o fracasso, assumindo sua responsabilidade;
- ✓ Atue sempre com prudência e cautela;
- ✓ Evite discussões com os demais membros da empresa, principalmente com os familiares; e
- ✓ Esteja disposto a se preparar para assumir o processo de transferência, poder e funções que a sucessão implica.

Aquele que vai assumir a posição de liderança deve apresentar competências específicas e passar por um processo de legitimação pelo conselho de família, ou seja, deverá ser preparado e aprovado por toda a família empresarial.

O candidato precisa ter, entre outras qualidades, como boa formação educacional relacionada a área de gestão; trabalhar em diversas áreas de atuação da organização; ter disciplina; juízo; humildade; valores; ética; facilidade de relacionamento; visão estratégica; profissionalismo; interesse em aprender; saber ouvir e falar; preservar valores éticos e morais da família; esse critérios são alguns dos muitos utilizados na escolha, conforme Bueno, Fernández e Sánchez (2007).

2.3.6 O Sucedido

Existe uma certa resistência ao fundador se desligar da empresa, pois sempre fica a desconfiança de que o seu sucessor não seja tão bom quanto ele foi. Para ajudar nesse momento, Oliveira (2006) aponta alguns pontos para o afastamento do fundador, tais como:

- ✓ Afastar-se do antigo cargo: pois existem três momentos da sucessão, a elaboração do planejamento, a aplicação do mesmo, e momento de passar o bastão.
- ✓ Ter processo de avaliação: está relacionado com os critérios determinados no planejamento, como seus objetivos e estratégias.

- ✓ Ter alternativa no bolso do colete: se o sucessor não for a escolha certa.
- ✓ Passar para o herdeiro uma empresa que seja saudável e estruturada.

Destaca-se a citação do autor Bernhoeft (1987, p. 19):

Um ponto fundamental a ser considerado em relação ao sucessor é que o sucessor não é fundador. A importância desta constatação está em que muitas vezes o sucessor procura comparar-se com o sucedido e tenta imitá-lo ou superá-lo. Este fato pode tornar-se um problema, pois as exigências e o perfil de um sucessor são completamente diferentes dos de um fundador. Dar continuidade e desenvolver um empreendimento requer uma atuação diferente da de quem inicia um negócio.

É chegado o momento do sucedido se desligar do comando da empresa e passar a ser membro de um conselho, seja de administração ou de família, e o sucessor iniciar seu processo de gestão, mantendo os valores, as crenças e as culturas já aplicadas a empresa familiar. Visto que cada empresa tem metas e objetivos diferenciados. Não se tem um manual de como deve ser feito o planejamento, primeiramente tem que ser identificado que haverá mais cedo o mais tarde a necessidade dessa transição, que quanto antes for feita de forma clara e bem organizada, terá o sucesso desejado.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será apresentado quais procedimentos metodológicos serão utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa. Para que os objetivos deste trabalho possam ser alcançados, é necessário traçar os procedimentos metodológicos a serem utilizados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Na pesquisa acadêmica, o estudo teórico é de grande relevância, visto que da sustentação ao pesquisador para análise e interpretação das bibliografias e textos teóricos visando conhecer melhor o tema em evidência.

A abordagem do problema será através da pesquisa qualitativa, que segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 140), identificam-se pesquisa qualitativa três situações:

- ✓ situações nas quais a evidências qualitativas substitui a simples informação estatística relacionada a épocas passadas;
- ✓ para capturar dados psicológicos; e
- ✓ para descobrir e entender a complexibilidade e a interação de elementos relacionados ao objeto de estudo.

Conforme Gil (1994): o modelo qualitativo mostra que possui uma facilidade de poder descrever a complexibilidade de uma determinada hipótese ou problema, compreende e classifica processos dinâmicos e apresenta contribuição no processo de mudança, criação ou formação de opiniões. A principal diferença das pesquisas qualitativas e quantitativas é o uso de instrumentos estatísticos.

Quanto ao objetivo pesquisado, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois aborda as etapas do planejamento sucessório, bem como o momento mais propício para o início. Conforme Almeida (1996, p. 104): “a pesquisa descritiva tem como objetivo observar, analisar, e coordenar dados, sem manipulá-los, sem a interferência do pesquisador”.

Neste trabalho serão descritos as etapas do planejamento sucessório, e a estruturação da governança corporativa. Quanto ao procedimento será uma pesquisa bibliográfica, pois procura explicar um problema de referências teóricas publicadas em documentos, por meio de livros, internet e artigos.

Para Gil (1994, p. 71) “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.” Assim, pesquisar no campo bibliográfico é procurar no âmbito de livros e documentos escritos as informações necessárias para progredir na investigação de um tema de real interesse do pesquisador.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A fase de coleta de dados é de suma importância para a elaboração de um trabalho, pois é necessários vários cuidados na elaboração, é muito importante que não se colete dados inadequados ou de fontes que não sejam seguras. A coleta pode ser feita por meio de: observação, entrevista, pesquisas bibliograficas entre outros.

Para a coleta de dados e análise do mesmo, primeiramente será feito uma pesquisa bibliográfica, que deverá ser com base em parâmetros pré-estabelecidos. As fontes a serem utilizadas serão livros, artigos, trabalhos de conclusão de curso dentre outro. Após as pesquisas e leituras será elaborada uma síntese dos dados coletados visando formular a estrutura da pesquisa. Com base nisto, será analisado a aplicabilidade deste conteúdo no estudo de caso.

O estudo de caso consiste em coletar dados dos sócios de uma determinada empresa, e com base nas informações obtidas, será estudado a aplicabilidade do planejamento sucessório de gestão e a implantação de práticas de governança corporativa, visando a proteção do patrimônio e a prevenção de conflitos familiares.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo com base na fundamentação teórica, será proposta sob a forma de um estudo de caso, a implantação da Governança Corporativa e o Planejamento Sucessório. Para que este modelo de gestão venha contribuir para o desenvolvimento e continuidade de uma empresa do ramo ótico localizada no estado de Santa Catarina.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Fundada em 1975 para ser uma empresa de Representação de Produtos Ópticos, tinha como objetivo atuar no ramo atendendo às óticas no abastecimento de blocos, lentes prontas e insumos para surfacagem.

Nessa época, as próprias óticas detinham de todo o conhecimento e maquinário necessário para a fabricação e montagem das lentes. O principal material utilizado era o cristal ou mineral e a variedade de produtos era bem menor.

A atividade principal permaneceu sendo a de distribuição, por mais dez anos, quando então, grandes mudanças começaram a acontecer no processo produtivo das lentes com a entrada de novos materiais no mercado, exigindo novas máquinas e equipamentos.

Sempre buscando a inovação e o melhor atendimento aos seus clientes, a empresa visualizou uma grande oportunidade e montou seu próprio laboratório em 1989. Assim, além de fazer a distribuição de lentes e blocos, passou também a oferecer serviços de surfacagem e montagem.

Desde o início, apostou na tecnologia investindo em equipamentos e sistemas de ponta que oferecessem a melhor qualidade possível para seus clientes. Em 2002, foi pioneira junto a uma multinacional renomeado no mercado com a implantação do sistema Opticlick, primeiro sistema a viabilizar montagem à distância, agilizando a entrega dos óculos ao usuário final.

Durante esses anos, sentindo a necessidade de estar mais próximo de seus clientes, iniciou-se uma expansão abrindo filiais em busca de um atendimento mais ágil. Atualmente, são cinco filiais nas cidades de Blumenau, Joinville, Criciúma, Chapecó e Balneário Camboriu, contando com mais de 250 colaboradores.

No ano de 2011, algumas transformações deram início a uma nova era. A Empresa passou a integrar a um grupo multinacional formalizando uma parceria há muitos anos já consolidada com a empresa líder mundial no ramo óptico.

Essa participação trouxe à Empresa, desde o primeiro momento, novas oportunidades e tecnologias. Uma grande mudança ocorreu com a introdução do Sistema Lean de Produção, filosofia atualmente utilizada pelas grandes empresas que tem como principal objetivo a melhoria contínua dos processos e das pessoas e o foco sempre voltado ao cliente.

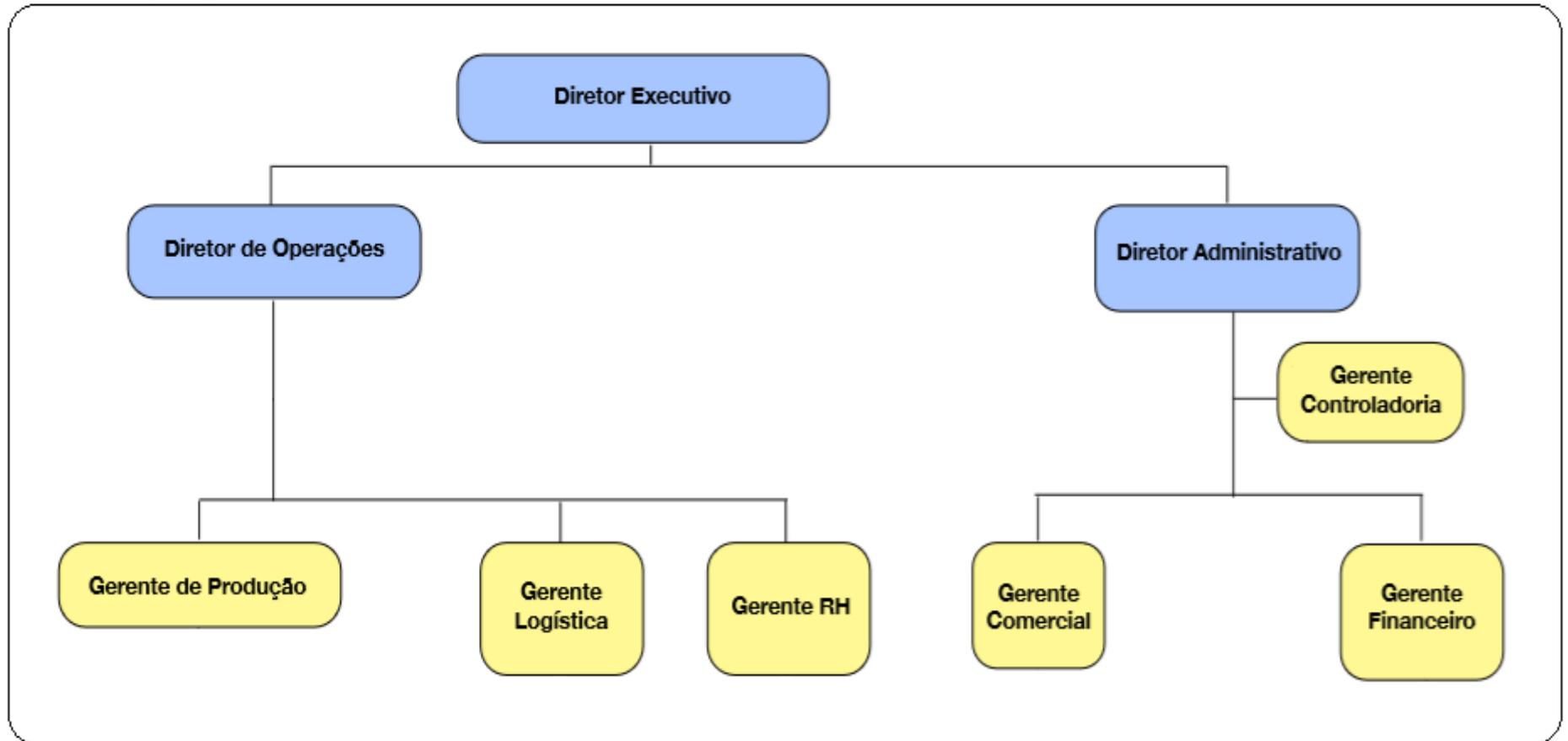
Nesse mesmo ano, foi implantada a primeira célula de produção com a tecnologia Digital. Com o processo produtivo certificado dentro dos padrões Internacionais, mais uma vez inovando-se no mercado mantendo a sua liderança e investindo no mais moderno processo de superfície existente.

Em 2013, mais uma conquista alcançada foi a implantação do único centro de tratamento Anti-Reflexo de Santa Catarina estimulando o acesso aos usuários de óculos à produtos de maior qualidade com os melhores tratamentos disponíveis no mercado.

Desse modo, a Empresa continua a sua história seguindo seu compromisso inicial oferecendo produtos e serviços ópticos com qualidade e agilidade que satisfaçam as necessidades de seus clientes e proporcionando um conforto visual aos usuários de óculos.

O organograma atual da empresa é demonstrado na Figura 2.

Figura 2: Organograma atual.



Fonte: Empresa do estudo de caso.

4.2 PROPOSTA DO PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO NA GESTÃO

Empresa familiar é toda aquela em que um ou mais membros da família fazem parte da administração da empresa. Muitas dessas empresas acabam dissolvendo com a morte do fundador, na grande maioria, por conflitos de interesses entre os familiares.

Para a continuação da empresa familiar, é de muita importância a estruturação de um Planejamento Sucessório, pois durante esse período, será escolhido o sucessor ao cargo designado, e assim garantindo a continuidade da organização.

Há alguns anos a empresa objeto de estudo modificou o quadro societário, passando a fazer parte de um grupo multinacional, onde uma das solicitações desse novo grupo foi a sucessão do cargo de CEO – Presidente Executivo, visando a inovação e o futuro da empresa.

Deste modo, a seguir, demonstra-se a proposta do Planejamento Sucessório de Gestão para a empresa objeto de estudo, considerando as fases indicadas por Oliveira (2006) e citadas no Referencial Teórico deste trabalho.

1ª FASE: Identificação dos Resultados a Serem Alcançados.

Na primeira fase do Planejamento Sucessório de Gestão, deve-se identificar o cargo a ser realizada a sucessão. Nesta etapa, sugere-se, inicialmente, uma reunião entre os familiares, para que discutam os objetivos da elaboração do Planejamento Sucessório. Ou seja, neste momento, deve ser discutido e avaliado se realmente é momento ideal para a sucessão, e principalmente, se a empresa está estável no mercado.

Atualmente, o CEO exerce essa função desde a fundação da empresa. Com a integração do novo grupo investidor e com uma nova visão no futuro, sentiu-se a necessidade da sucessão do Presidente Executivo - CEO. O objetivo principal desta sucessão na gestão é a continuidade e crescimento da empresa.

Proposta:

Realizar uma reunião entre os membros da família, sendo o pai, a mãe e os dois filhos, definindo o cargo a ser realizada a sucessão.

Caracterizou-se que a empresa está estável no mercado e pronta para a passagem de bastão.

Para esse momento, devido a solicitação do novo grupo, e considerando o novo formato societário, foi identificado a necessidade da sucessão do cargo de CEO

2ª FASE: Estabelecimento do Perfil Básico do Profissional.

Nesta etapa, deve-se estabelecer o perfil ideal para o cargo a ser sucedido. Saliencia-se que esta etapa é suma importância, considerando que cada cargo/função requer um profissional com determinado perfil de atuação.

Deste modo, nesta etapa deve-se estabelecer o perfil ideal para o cargo/função de CEO, uma vez que é responsável pela gestão da empresa e pela execução das estratégias traçadas. Todavia, este profissional deve ter pulso firme e condições de marcar positivamente a empresa com seu trabalho.

É preciso considerar aspectos relativos a conhecimentos técnicos e habilidades para o sucessor, visto que são características que contribuem para a melhoria no processo de sucessão.

Identifica-se, como perfil ideal para o cargo de CEO, no mínimo, as seguintes habilidades:

- ✓ Comprometimento em cumprir metas;
- ✓ Facilidade em coordenar equipe;
- ✓ Capacidade para desenvolver entre os colaboradores intimidade e distância ao mesmo tempo;
- ✓ Formação acadêmica na área de gestão financeira, gestão comercial, administração de empresas, ou algo ligado as áreas;
- ✓ Segurança e estrutura psicológica capaz de absorver altos níveis de ansiedade dentro da empresa;
- ✓ Disponibilidade para viagens nacionais e internacionais;
- ✓ Ótima comunicação;
- ✓ Falar inglês fluentemente;
- ✓ Atuar sempre com prudência e cautela, evitando discussões com demais membros da empresa;
- ✓ Ética, moral, responsabilidade, compromisso e visão no futuro;
- ✓ Capacidade de marcar seu trabalho a frente da empresa.

3ª FASE: Ampla Debate dos Resultados Esperados e do Perfil Básico do Executivo Sucessor.

Nesta fase apontam-se os possíveis sucessores para o cargo, sendo assim, é a fase do levantamento de potenciais profissionais para ocuparem o cargo de CEO.

Entende-se que é de extrema importância analisar cuidadosamente o perfil e as experiências dos profissionais que serão possíveis sucessores, tendo em vista que o levantamento de bons profissionais creditam maiores chances de o processo ser bem sucedido.

Durante essa fase, indica-se reuniões com o Conselho de Administração levantando possíveis sucessores, primeiramente profissionais internos e logo após profissionais externos. Contudo, ressalta-se que o perfil destes profissionais devem atender as qualificações descritas na fase anterior.

Proposta:

Em reuniões entre o CEO e o Conselho de Administração, deve-se identificar, primeiramente dentro da empresa, possíveis candidatos que atendam as habilidades identificadas na fase anterior.

Na empresa objeto deste estudo, percebe-se que existe apenas um profissional com relevante potencial para assumir a função de CEO.

4ª FASE: Escolha do Executivo Sucessor:

Depois de desenvolver os objetivos a serem alcançados e o perfil do sucessor, nesta fase, é realizada a escolha.

Dentre os possíveis candidatos a sucessão, devem ser analisadas suas características pessoais e profissionais. Se o possível sucessor não possuir todas as habilidades que foram designadas, mas, visto que tem capacidade de adquirir esses conhecimentos, poderão ser efetuados cursos e treinamentos, uma vez que o sucessor deve ter conhecimento de todas as áreas da empresa e atender as qualificações.

É fundamental que seja feita a escolha do profissional sucessor de forma clara e honesta, uma vez que desta fase é que depende a continuidade da empresa.

Proposta:

Como demonstrado na fase anterior, identificou-se, internamente, apenas uma sucessora em potencial, considerando que ela atende boa parte das habilidades exigidas e que domina várias áreas de atuação da empresa.

Contudo, acredita-se que a potencial sucessora necessita desenvolver e/ou aprimorar algumas das habilidades apontadas. Assim sendo, sugere-se a realização de alguns cursos de capacitação.

5ª FASE: Implementação e Avaliação da Sucessão:

Após realizada a escolha do profissional sucessor, é chegada a fase de consolidação do processo sucessório e apresentação dos resultados. Uma vez feita a escolha do sucessor, com base no perfil traçado, deve-se avaliar a necessidade de treinamentos, para que seja elaborado um cronograma com a realização dos cursos de aprimoramento e a efetiva “passagem do bastão”.

Salienta-se que é necessário traçar metas/objetivos para balizar o trabalho do sucessor, após assumir o cargo.

Proposta:

Feita a escolha do sucessor, avalia-se a necessidade de treinamentos e monta-se um cronograma.

Neste cronograma deve ser estabelecido uma previsão para a realização de cursos e treinamento de aprimoramento para o sucessor, além de estabelecer o momento da “passagem do bastão”.

É sugerido que mensalmente sejam feitas reuniões com os membros do Conselho de Administração, para avaliação dos resultados da empresa e, conseqüentemente, uma avaliação se os objetivos do sucessor estão sendo alcançados.

Em se tratando do atual CEO (fundador da empresa), acredita-se que devido ao seu vasto conhecimento do negócio, ele não deve desligar-se da empresa. Deste modo, sugere-se que o mesmo, faça parte do Conselho de Administração.

4.3 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Após o estudo sobre empresa familiar e a importância dos instrumentos da Governança Corporativa, propõe-se uma estrutura baseada nos conceitos abordados, conforme os capítulos anteriores.

Propõe-se, portanto a criação de alguns órgãos de apoio às Diretorias e ao CEO, que será baseado nas boas práticas de Governança Corporativa, descritas no código do IBGC. No momento serão sugeridos, Conselho de Família, Conselho de acionistas e, Conselho de Administração.

a) Conselho de Família:

Recomenda-se que participem os membros da família, como, o acionista, sua esposa e seus filhos, que possam ou não estar trabalhando na empresa. Essas reuniões são feitas para tratar de assuntos familiares, pois, é muito comum ver como os membros misturam seu patrimônio com os da empresa. Deste modo, o conselho atua definindo limites entre interesses familiares e empresariais.

Uma das principais funções do Conselho de Família é planejar a sucessão e transmissão de bens e herança, visualizando a continuidade da empresa, de modo que todos estejam de comum acordo. Contudo, deve-se considerar os aspectos vocacionais de cada integrante da família, sendo em âmbito da instituição ou em novos empreendimentos.

b) Conselho de Acionistas:

Deve ser ocupado somente pelos sócios, onde reúnem-se para discutir assuntos da sociedade, como distribuição de lucros, remunerações, entrada de novos sócios, tomada de decisões e outros assuntos.

O Conselho de Acionistas auxilia na estruturação organizacional da empresa, pois possui influência sobre os outros conselhos da organização, podendo eleger ou destituir algum conselheiro a qualquer momento.

Outro assunto de âmbito do Conselho de Acionistas é o aumento ou redução do capital social da empresa, também, atuando na decisão de incorporação, fusão, cisão e dissolução.

Responsável, também, pelas contas da empresa, assim acompanhando as demonstrações financeiras e o orçamento empresarial.

c) Conselho de Administração

Sugere-se para que atuem ativamente na gestão, orientando os sócios nas tomadas de decisões, buscando os resultados desejados.

Mesmo que alguns autores indiquem que os membros do Conselho de Administração sejam totalmente externos, nada impede que alguns possam ter laços com a empresa. Os membros são nomeados pelos sócios, tendo a missão de proteger e valorizar a organização, monitorando todos os departamentos, evitando, também, conflitos de interesses.

No primeiro momento, indica-se que seja composto por um dos sócios, dois conselheiro de sua confiança e dois conselheiros indicados pelo outro sócio.

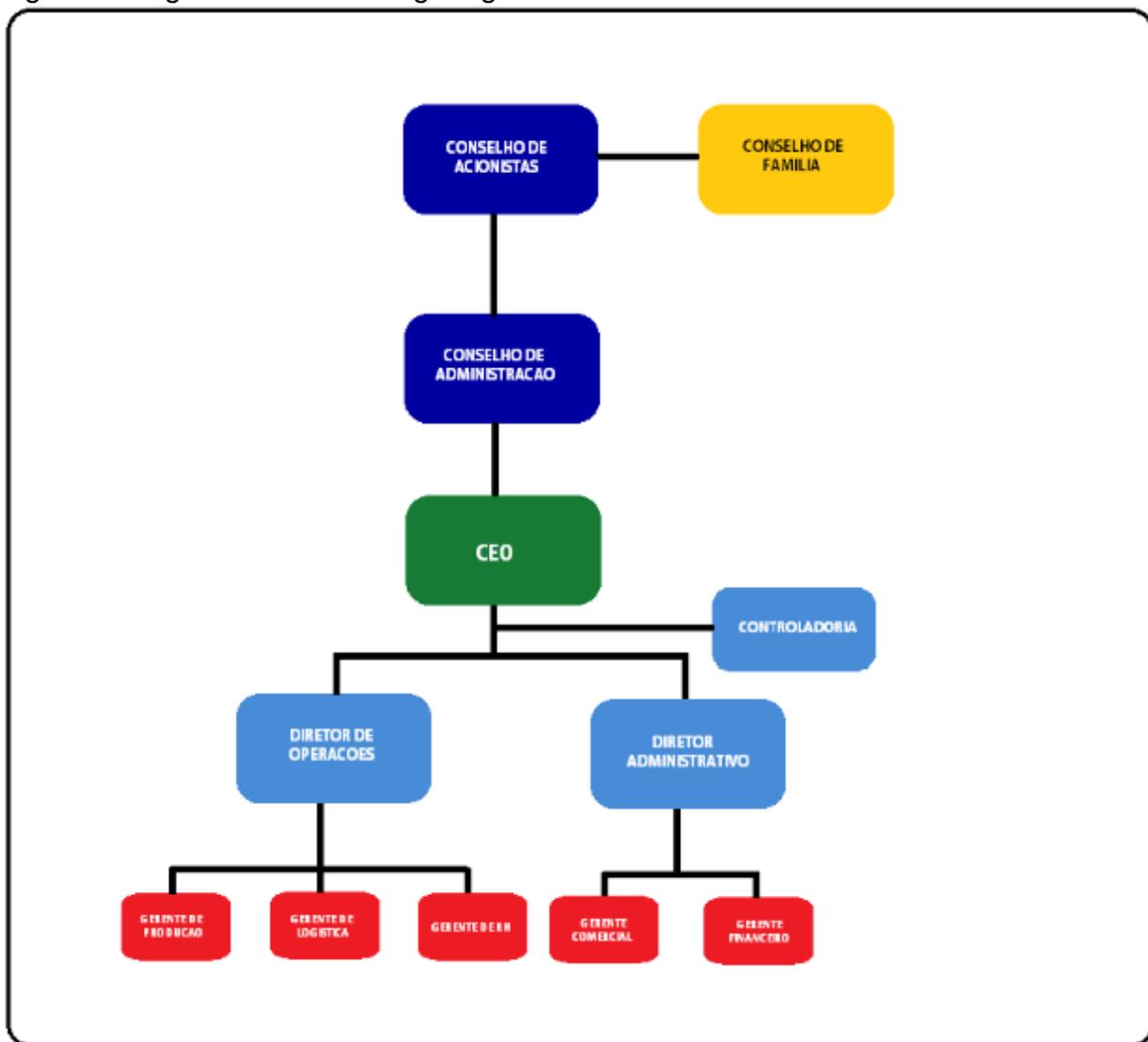
Diante disso, deve-se zelar pela perenidade da empresa, garantindo que siga com sua missão, visão e valores, dentro das melhores práticas de Governança Corporativa.

Cabe ao Conselho de Administração eleger ou destituir o Diretor-Presidente. Já na sucessão, o principal papel do conselho é de mantê-la atualizada. O Conselho de Administração é responsável por supervisionar toda a gestão da organização, e prestar contas aos sócios sempre que solicitados.

Visto que o atual CEO, dedicou-se a vida toda ao crescimento e reconhecimento da empresa no ramo ótico, e não pretende desligar-se da organização, sugere-se que o mesmo faça parte do Conselho de Administração. Assim, participará das reuniões do Conselho e manterá sua ligação direta a empresa.

A seguir sugere-se ser implantado o novo organograma da empresa conforme Figura 3.

Figura 3: Sugestão do novo Organograma.



Fonte: Criado pela Autor

O organograma acima, demonstra, a estrutura hierárquica da organização objeto de estudo, representando simultaneamente os diferentes elementos do grupo e suas ligações. Deste modo, a empresa com uma estrutura organizacional bem definida e um plano de sucessão de gestão bem elaborado e desenvolvido, contribuirá imensamente para a sua perpetuidade.

5 CONCLUSÃO

De acordo com o demonstrado nesse estudo, conclui-se que as empresas familiares são, sem dúvida alguma, a maioria em todo o mundo. Empresa familiar é aquela que a gestão já passou de uma geração para a outra, ou então, aquela que é dirigida por um ou mais membros da mesma família.

A sucessão e a estrutura organizacional, nas bibliografias pesquisadas é um tema de suma importância quando se trata de empresas familiares, pois para a continuidade da empresa, vale salientar que são as principais fontes econômicas do mundo, apresentou-se a importância do planejamento sucessório.

O planejamento sucessório é um processo que deve ser planejado com antecedência, pois não se consegue prever a necessidade da sucessão, seja ela como opção do sucedido ou repentina com o falecimento do mesmo. Um processo de sucessão mal planejado e mal estruturado pode causar muitos danos à continuidade da organização.

Há 40 anos atuando no mercado catarinense, a empresa em estudo, destaca-se, como uma das maiores do ramo no estado, conquistando dia-a-dia o mercado com sua inovação e tecnologia. Com a nova estruturação no quadro societário, sentiu-se a necessidade de uma sucessão no cargo de CEO, visando, a continuidade e crescimento da empresa.

Diante do que foi apresentado, o objetivo deste trabalho, foi analisar e apresentar os benefícios que a Governança Corporativa leva à uma empresa familiar do ramo ótico no estado de Santa Catarina, que se encontra no momento de sucessão do cargo de Presidente Executivo – CEO, de maneira que a sucessão seja eficiente e eficaz.

Visto que a empresa possui uma gestão qualificada, sugeriu-se então, uma nova estruturação organizacional, visando o seu crescimento e perenidade, com uma proposta de planejamento de sucessão de gestão. Destaca-se que a sugestão foi realizada com a pretensão de melhoria na gestão da empresa.

A sugestão é que a estruturação organizacional e a criação do Planejamento Sucessório, seja feita com base no modelo de Governança Corporativa, para assim ter bons resultados, evitando a geração de conflitos de interesses entre os familiares.

Este estudo, também, poderá contribuir, para todas as organizações familiares que visam a sua continuidade, ressaltando, que cada plano de sucessão pode adequar-se conforme a necessidade, pois as empresas possuem diferentes interesses.

REFERÊNCIAS

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

ALMEIDA, Maria Lúcia Pacheco de. **Como elaborar monografias.** Belém: Cejup, 1996.

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

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: IBECON, 1987.

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

BUENO, José Carlos Casillas; FERNÁNDEZ, Carmen Días; SÁNCHEZ, Adolfo Vázquez. **Gestão da empresa familiar:** conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1994.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 4. ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2009.

IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). **Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de Conselho de Administração e Diretor-Presidente.** / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC 2011.

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

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** 3. ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1987.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para a ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2009.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar:** como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas:** guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal,

auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

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. Monografia - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2014.

<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/as-fases-da-sucessao-na-gestao-da-empresa-familiar/54083/> Acessado em 26/09/2015 as 13h50min.