

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

CESARINO CARVALHO JUNIOR

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE GOVERNANÇA PARA
GERENCIAMENTO DE RISCO NA SUCESSÃO DE
EMPRESAS FAMILIARES**

**PIRACICABA
2008**

CESARINO CARVALHO JUNIOR

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE GOVERNANÇA PARA
GERENCIAMENTO DE RISCO NA SUCESSÃO DE
EMPRESAS FAMILIARES**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de conhecimento:
Marketing, Estratégia, Operação e Logística

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers

PIRACICABA
2008

Carvalho Junior, Cesarino

Estrutura organizacional de governança para gerenciamento de risco na sucessão de empresas familiares

/Cesarino Carvalho Junior – 2008.

139 f.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers

Dissertação (mestrado) – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba.

1. Estrutura organizacional de governança. 2. Sucessão 3. Empresas familiares. 4. Gestão de riscos empresariais. I. Spers, Eduardo Eugênio. II. Dissertação (mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título

CESARINO CARVALHO JUNIOR

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE GOVERNANÇA PARA
GERENCIAMENTO DE RISCO NA SUCESSÃO DE
EMPRESAS FAMILIARES**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de conhecimento:
Marketing, Estratégia, Operações e Logística

Data de aprovação:

____/____/____

Banca examinadora:

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers (Orientador)
Universidade Metodista de Piracicaba

Profª. Dra. Cleusa Satiko Yamamoto Sublaban
Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho
Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade/USP

*À Deus.
Aos meus filhos Laio e Luan.
À minha esposa Marli.*

AGRADECIMENTOS

Não poderia deixar de agradecer as várias pessoas e organizações que me ajudaram no decorrer dos últimos dois anos para que eu pudesse alcançar este momento ímpar.

Ao meu orientador, o Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers, a dedicação e o apoio, além de aturar minha teimosia em querer elaborar um trabalho não alinhado aos modelos científicos de pesquisa. Este trabalho deve muito às suas sugestões e paciência na condução de todo o meu processo de mestrado.

À Organização Eaton Ltda., empresa na qual trabalho, por possibilitar a minha participação, agora num estágio avançado da minha carreira profissional, com mais de 32 anos dedicados, tanto o financiamento dos meus estudos, como a liberdade de escolher o melhor momento para meus estudos e permitir o meu comparecimento às aulas.

Às Empresas que participaram dos processos de pesquisa para este trabalho, ou dos artigos desenvolvidos ao longo dos estudos de mestrado, sem as quais não seria possível estabelecer um aprendizado científico de pesquisa, análise de casos e conclusões sobre os mesmos, que me propiciaram um crescimento profissional e acadêmico.

Às pessoas que sempre estiveram ao meu lado na busca deste objetivo, compreendendo minhas necessidades e dando força para concluir.

*“Nós somos o que fazemos repetidamente,
a excelência não é um feito, e sim, um hábito.”*

Aristóteles

“Precisamos analisar o todo para depois, compreendermos as partes...”.

Aristóteles

RESUMO

O estudo investiga a estrutura organizacional de governança adotada pelas empresas familiares na busca de superar os riscos no gerenciamento do fator sucessão. O desenvolvimento empírico foi baseado na pesquisa qualitativa, por meio do método de múltiplos casos, procurando, como objetivo geral, avaliar como o fator sucessão é percebido nas estruturas organizacionais das empresas pesquisadas. Como objetivos específicos, buscou-se identificar os modelos estruturados pelas empresas pesquisadas; identificar o nível de conhecimento dos conceitos de estrutura organizacional de governança pelos líderes dessas empresas; caracterizar os riscos inerentes ao fator sucessão; identificar eventos relacionados ao fator sucessão que afetaram os negócios dessas empresas; verificar o estágio de implementação de atividades de controle para o fator sucessão; e, propor um modelo de estrutura organizacional de governança para esse fator. As pesquisas foram realizadas com um grupo de líderes, sócios em quatro empresas familiares na Região de Indaiatuba, interior do Estado de São Paulo. A pesquisa contemplou as técnicas e os métodos de coletas, por meio de entrevistas em profundidade, pesquisa-ação e revisão de documentos, sendo analisados os dados por meio do conteúdo e das observações. Os resultados permitiram analisar os objetivos estabelecidos e o problema inicial de pesquisa. Os riscos associados ao fator sucessão foram evidenciados e a necessidade de tratá-los por meio de um planejamento sucessório foi corroborado pelos entrevistados, embora não tenha sido evidenciado tal tratamento. O planejamento é necessário que seja estabelecido por meio de uma estrutura organizacional formal de governança corporativa, mas não foi identificado um modelo de estrutura organizacional de governança corporativa para minimizar os riscos de sucessão nas empresas familiares pesquisadas. Não sendo identificada uma estrutura, uma sugestão de modelo de estrutura foi elaborada com base nos estudos da revisão literária e das necessidades identificadas nas pesquisas. Novos estudos, não abordados neste trabalho, podem ser realizados, considerando os outros dois fatores, poder e gestão, destacados ao longo da revisão da literatura; e, a influência cultural na minimização dos riscos associados ao fator sucessão, no caso empresas familiares com origem japonesa, identificada na pesquisa realizada, pois, esses assuntos são inerentes a uma estrutura organizacional de governança de empresas familiares que busquem minimizar os riscos, seja na sucessão, no poder ou na gestão.

Palavras-Chave: estrutura organizacional de governança, sucessão, riscos empresariais, empresa familiar, atividades de controle.

ABSTRACT

The study investigates the organizational structure of governance adopted by family enterprises in order to overcome the risk factor in the management of succession. The empirical development was based on qualitative survey through the multiple cases method, aiming at the general purpose of assessing how the succession factor is mitigated in the organizational structures of the companies surveyed. As specific objectives, it was searched to identify models structured by the surveyed companies, the level of knowledge of organizational governance concepts by the leaders of these companies, characterizing the risks inherent to the succession factor, identifying events related to succession factor that affected the businesses of these companies and proposing a governance structure model to this factor. The surveys were performed with a group of leaders, members in four family enterprises in the region of Indaiatuba, São Paulo. The survey included the techniques and methods of collection through in-depth interviews, action survey and review of documents, and data analyzed with the use of the content and comments. The results made possible examining the goals established and the initial survey problem. The risks associated with the succession factor were highlighted and the need to treat them through a succession planning was reinforced by interviewees, but no evidence was revealed as regards the conduction of the treatment. The planning needs being established through a formal organizational structure of corporate governance, but a type of organizational structure of corporate governance to minimize the risk of succession in family enterprises surveyed was not identified. No structure having been identified, a model structure was proposed with base on the studies of literary review and needs revealed in the survey. New studies, not addressed in this work, can be conducted considering the other two factors, power and management, stressed along the review of the literature; and the cultural influence to minimize the risks associated with the succession factor in case of family businesses from Japanese origin, identified in the survey. These issues are inherent in an organizational structure of governance of family enterprises that strive to minimize risks, either in succession, in power or in management.

Keywords: organizational structure of governance, succession, enterprise risk, family enterprise, control activities.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Definições do Conceito de Empresa Familiar	37
Quadro 2:	Características e desafios-chave do eixo da empresa (gestão)	41
Quadro 3:	Características e desafios-chave do eixo da propriedade	42
Quadro 4:	Características e desafios-chave do eixo da família	43
Quadro 5:	Agrupamentos dos públicos da empresa familiar.....	47
Quadro 6:	Órgãos de uma Estrutura organizacional de Governança na Empresa Familiar e sua constituição	53
Quadro 7:	Classificação de Riscos Empresariais – Exemplos.....	62
Quadro 8:	Atividades dos Processos de Gestão de Riscos Empresariais	63
Quadro 9:	Atividades de Risco	64
Quadro 10:	Riscos Associados ao Poder, Gestão e Sucessão.....	68
Quadro 11:	Tipos de Controle	71
Quadro 12:	Atividades de Controle dos Riscos Associados à Sucessão	73
Quadro 13:	Correlação entre Riscos Associados e Atividades de Controle.....	74
Quadro 14:	Documentos de Pesquisa	80
Quadro 15:	Caracterização tridimensional de desenvolvimento das empresas pesquisadas.	85
Quadro 16:	Resumo das Entrevistas de Pesquisa	106
Quadro 17:	Correlação entre a Revisão da Literatura e a Visão dos Entrevistados: Riscos Associados ao Fator Sucessão	107
Quadro 18:	Correlação entre a Revisão da Literatura e a Visão dos Entrevistados: Atividades de Controles para os Riscos Associados ao Fator Sucessão	108
Quadro 19:	Maturidade e eficácia “regras de sucessão”	116

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Governança Corporativa, risco e as atividades de controles	21
Figura 2: Estrutura organizacional de governança: a alta direção, os negócios e as unidades de serviços	31
Figura 3: Estrutura organizacional de governança: um modelo de referência.....	32
Figura 4: Estrutura Organizacional de Governança	33
Figura 4.1: Estrutura Organizacional de Governança na Ótica dos 3 Círculos	39
Figura 5: Propriedade, Gestão e Continuidade	38
Figura 6: Modelo Tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar	40
Figura 7: O conceito dos três círculos: os públicos da empresa familiar.....	46
Figura 7.1: O conceito dos três círculos: os públicos da empresa A	90
Figura 7.2: O conceito dos três círculos: os públicos da empresa B.....	95
Figura 7.3: O conceito dos três círculos: os públicos da empresa C.....	99
Figura 7.4: O conceito dos três círculos: os públicos da empresa D	102
Figura 8: Dimensões e medição do grau de influência familiar sobre a empresa.....	49
Figura 9: Estrutura organizacional de governança na empresa familiar	51
Figura 10: Caracterização tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares pesquisadas	84
Figura 11: Estrutura de Participação Societária das empresas do Grupo.....	89
Figura 12: Estrutura organizacional de governança: empresa A	93
Figura 13: Governança Corporativa: Um modelo de estrutura organizacional de governança de sucessão nas empresas familiares.....	117

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACC:	<i>Australian Criteria of Control</i>
CA:	Conselho de Administração
CEO:	<i>Chief Executive Office</i>
CoCo:	<i>Control Committee of Canadian Institute of Chartered Accountants</i>
COSO:	<i>Committee of Sponsoring of the Treadway Commission</i>
DTT:	<i>Deloitte Touche Tohmatsu</i>
FNQ:	Fundação Nacional da Qualidade
IBGC:	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
KRI:	<i>Key Risk Indicator</i>
OCDE:	<i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>
PDCA:	<i>Plan, Do, Check and Act</i>
PMI:	<i>Project Management Institute</i>
PwC:	<i>Pricewaterhousecoopers</i>
SOX:	<i>Sarbanes-Oxley Act</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema de Pesquisa	19
1.2 Objetivo Geral	21
1.2.1 Objetivos Específicos	21
1.3 Justificativas	22
1.4 Estrutura da Dissertação	23
2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE GOVERNANÇA DE EMPRESAS FAMILIARES	25
2.1 Fundamentos de Governança	27
2.2 Teoria de Agência.....	29
2.3 Estruturas Organizacionais de Governança.....	30
2.4 Empresas Denominadas Familiares.....	36
2.5 Fundamentos da Governança nas Empresas Familiares.....	44
2.6 Estrutura Organizacional de Governança de Empresas Familiares.....	50
3. RISCOS EMPRESARIAIS DE SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES	57
3.1 Apetite ao Risco	59
3.2 Tipos de Riscos Empresariais.....	60
3.3 Riscos na Sucessão	65
3.4 Atividades de Controle na Sucessão.....	69
4. METODOLOGIA	75
4.1 População e Amostra	77
4.2 Instrumento e Método de Coleta	79
4.2.1 Documentos.....	79
4.2.2 Roteiro de Entrevistas.....	80
4.2.3 Pesquisa-Ação	81
4.3 Método de Análise.....	82

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	84
5.1 Estudo dos Casos	84
5.2 Descrição dos Casos	87
5.2.1 Caracterização da Governança Corporativa do Caso A	87
5.2.1.1 Caracterização da Sucessão do Caso A	93
5.2.2 Caracterização da Governança Corporativa do Caso B.....	94
5.2.2.1 Caracterização da Sucessão do Caso B	97
5.2.3 Caracterização da Governança Corporativa do Caso C.....	97
5.2.3.1 Caracterização da Sucessão do Caso C	100
5.2.4 Caracterização da Governança Corporativa do Caso D	101
5.2.4.1 Caracterização da Sucessão do Caso D	104
5.3 Estrutura Organizacional de Governança dos Casos	105
5.4 Mitigação do Risco Sucessão dos Casos	108
5.5 Modelos de Estruturas Organizacionais de Governança identificados nos Casos	110
5.6 Conhecimento dos Dirigentes dos Casos.....	111
5.7 Riscos Inerentes ao Fator Sucessão nos Casos	112
5.8 Eventos Ocorridos nos Casos	114
5.9 Atividades de Controles do Fator Sucessão nos Casos	115
5.10 Possível Proposta de uma Estrutura Organizacional de Governança	116
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
6.1 Considerações Gerais sobre os Objetivos.....	119
6.2 Limitações	121
6.3 Propostas para Novos Estudos.....	122
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
WEBGRAFIA	129
APÊNDICE A	130
APÊNDICE B	133

1 INTRODUÇÃO

Governança corporativa é um sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas (OCDE, 2004, grifo nosso). O termo “governança corporativa” é atual e pode-se dizer novo para as organizações, haja vista que a primeira vez que a expressão foi empregada data de 1991. O primeiro código de boas práticas foi definido em 1992 e o primeiro livro com esse título editado em 1995 – Corporate Governance, de Monks e Minow – conforme destacam Andrade e Rossetti (2004), evidenciam a discussão bibliográfica do assunto, embora os primeiros estudos iniciem se na década de 80.

Entendem alguns autores que o debate sobre governança corporativa teve seu início na década de 30 com o advento da quebra da bolsa de Nova Iorque, em 1929, quando as organizações americanas passaram a tratar alguns riscos associados ao negócio por meio de legislações como a Securities Exchange Act of 1934. Tais legislações foram atualizadas mais recentemente com a Sarbanes-Oxley Act of 2002, em função dos escândalos da Enron e Worldcom, dentre outros, o que demonstra que a falta de governança corporativa e de controles, que minimizem os riscos, seja um tema mais antigo.

Outras associações são realizadas ao termo governança, tais como: governança de TI, governança de redes, governança empresarial. Mas, na essência, a origem deve-se à Teoria de “Agência”, que analisa a complexidade das organizações como ponto de partida para a separação das atividades de propriedade e controle.

“Governança é um sistema de gestão e controles exercidos na administração da organização” (FNQ, 2008, p. 45). Já **“Risco empresarial é um obstáculo potencial à consecução dos objetivos de uma organização, à luz das incertezas do mercado e da indústria em que a organização atua, do ambiente macro-econômico e dos próprios processos da organização”** (COSO, 2002, tradução nossa).

Os conceitos de governança e riscos empresariais são estudados por organizações com esta finalidade, por exemplo, no Brasil, o INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC em conjunto com o CIPE, por meio do Projeto Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar: Casos de Destaque no Brasil (agosto, 2006); e nos EUA, o PUBLIC COMPANY ACCOUNTING OVERSIGHT BOARD – PCAOB, com diversos casos editados de padrões de regras e estatutos, tal como o AUDITING STANDARD NO. 2 (março, 2004), dentre os quais se esgotam os temas.

Os assuntos são aplicáveis a qualquer tipo de organização e, com isso, na busca de concentrar esforços, a realização deste trabalho procura a aplicação dessas variáveis, no

contexto das empresas com controle ou gestão familiar.

O conflito de agência encontra-se na relação propriedade-poder. Esse conflito é estudado na teoria de agência, que estabelece o princípio que norteia a base da governança corporativa, segundo o qual as empresas pertencem aos acionistas e, portanto, a administração deve ser feita em benefícios deles. Tal teoria está fundamentada em duas figuras atuantes na administração, a saber: os administradores, que são os agentes executivos, e os acionistas que são os principais agentes. A boa governança corporativa significa a adoção de mecanismos que forcem os agentes executivos (administradores) a protegerem os interesses dos acionistas ou sócios.

A essência das práticas de governança está na necessidade da redução dos “custos de agência”, de forma que se busque conciliar os interesses de longo prazo da organização. Os custos de agência estão relacionados aos custos de controle estabelecidos para minimizar os conflitos de agência.

A corporação de negócio publicamente segura é uma fabulosa invenção social. (JENSEN, 1976). Continua o autor que, milhões de pessoas, voluntariamente confiavam, e, pode-se dizer que, ainda confiam, bilhões de dólares, francos, pesos, etc, de riqueza pessoal, aos cuidados dos gestores, com base em um complexo conjunto de entidades relacionadas que configuram os direitos das partes envolvidas. O crescimento no uso da forma societária, bem como o crescimento em valor de mercado das empresas estabelecidas sugere que, pelo menos, até o presente, os credores e os investidores, em geral, não tenham sido desapontados com os resultados, apesar dos custos de agência, inerentes às formas societárias.

Custos de agência são tão reais quanto qualquer outro custo. O nível de custos de agência depende, entre outras coisas, das questões legais, do direito comum e da engenhosidade humana na concepção de contratos. Tanto a lei como a sofisticação dos contratos relevantes para as sociedades modernas são os produtos de um processo histórico no qual houve fortes incentivos para os indivíduos, para minimizar os custos agência. Além disso, havia formas organizacionais alternativas disponíveis, e oportunidades para inventarem novas. Quaisquer que sejam as suas deficiências, a corporação tenta, até agora, sobreviver ao teste do mercado contra alternativas potenciais.

Gallo e Bernhoeft (2003) citam que o tema governança nas empresas familiares não apresenta vasta literatura, pois não mereceu muita atenção de historiadores, profissionais e acadêmicos, sendo referenciado que a governança, nesses tipos de organizações, é um conjunto de três fatores: poder, gestão e sucessão. Já Casillas, Vásquez e Díaz (2007) consolidam esses fatores em três dimensões denominadas de Propriedade/Controle, Gestão e

Continuidade. O modelo dos Três Círculos (*3-circles model*), introduzido por R. Tagiuri e J. Davis (1982, apud MURRAY, 2001, p. 36), em estudos realizados na Harvard Business School, oferece uma figura da estrutura organizacional atual de um sistema da família empresarial em qualquer dado momento de tempo. Como pode ser verificado, um dos fatores, citados pelos autores, é o poder ou propriedade/controlado, alinhando-se à teoria da agência.

Os fatores expostos por esses autores estão intimamente relacionados aos riscos, quando pesquisados os riscos inerentes aos negócios, pois pode-se estabelecer que o poder parte do entendimento de que as decisões deveriam ser tomadas com base em fatos controlados, minimizando as incertezas dessas decisões, e estas, por sua vez, tomadas por quem concentra o poder, pode significar riscos, como destaca COSO (2002). O apetite ao risco dos dirigentes das organizações, na tomada de decisão, há que ser considerado. A gestão é um dos princípios de um negócio. Como citam Chiavenatto e Sapiro (2003), a governança utiliza vários mecanismos internos como: concentração de propriedade (intimamente relacionada ao poder, nota do autor), remuneração dos executivos e estrutura divisional, o que só ocorre com o estabelecimento de um modelo de gestão sustentável. Por último, a sucessão, na qual, conforme Santos (2002), evidencia-se o risco de não haver uma definição clara de quem irá assumir funções estratégicas nas organizações em substituição aos ocupantes atuais dos cargos. Tal ausência pode levar, por exemplo, a perdas financeiras decorrentes da saída do gestor financeiro, perda de conhecimento inerente ao produto com a saída de um técnico importante, e perda de clientes em função do grau de relacionamento com algum membro da família.

Estrutura organizacional de governança é um arranjo que especifica a distribuição dos direitos e das responsabilidades entre diferentes participantes da empresa, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e os procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E oferece também bases por meio das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho (adaptado de OCDE, 2004, grifo nosso).

Algumas estruturas organizacionais são indicadas para se estabelecer uma governança que alcance os princípios anteriormente comentados. Essas estruturas organizacionais sistematizam as ações das pessoas de forma a alcançarem a transparência, a equidade, a responsabilidade corporativa e a prestação de contas. As organizações definem estruturas organizacionais de governança (intensidade do incentivo, controles administrativos,

regime de lei contratual e adaptação) que minimizam os custos de transação (MARINO, 2005, p. 9).

Assim, uma sociedade é um processo estruturado que compartilha sucessos e fracassos, processo este que nem sempre é visto nas organizações familiares, em função da origem patriarcal peculiar. Gallo e Bernhoeft (2003) dizem que ser sócio de uma empresa envolve riscos, sendo que os sócios ativos tomam as decisões e perguntam, e os sócios passivos que estão fora da administração?

Esses riscos podem ser provenientes de agentes externos (tais como os advindos do ambiente competitivo ou de mudanças em regulamentos) ou de agentes internos (tais como os riscos provenientes de deficiências nos controles internos da organização). A falta do gerenciamento dos três fatores a serem estudados pode alterar profundamente o desempenho planejado pelos sócios, tanto por impacto financeiro direto, como pelo eventual impacto causado em sua imagem. O compartilhamento dos fatores entre os sócios, famílias e demais *stakeholders* é inerente numa relação societária. Tal compartilhamento efetuado de forma saudável não foi possível até o momento ser identificado pelo autor ao longo da vida profissional, quando em visitas às inúmeras organizações familiares.

A avaliação do risco assumido pelos governantes, líderes, tomadores de decisões nas organizações, ou por um agente externo, é um dos componentes a ser considerado no gerenciamento de uma organização, familiar ou não-familiar, determinando qual é a probabilidade de afetar o desempenho esperado e o impacto a ser causado.

O entendimento desses conceitos por organizações familiares permite estabelecer um nível de governabilidade que contribua para ampliar o tempo de vida das organizações nacionais, haja vista que, de acordo com dados do INPI, 80% das empresas não sobrevivem após 5 anos de existência (OLIVEIRA, 2006).

A governança é estabelecida sob uma base de princípios e práticas que, incorporadas aos modelos de gestão das organizações buscam minimizar os riscos inerentes aos negócios, de forma a proteger os interesses dos stakeholders.

Não é objeto deste trabalho avaliar todos os riscos inerentes ao negócio ou os conflitos existentes entre os agentes. Busca-se focar no fator de sucessão, nos riscos pertinentes a esse fator, e em uma estrutura organizacional que possibilite minimizar esses riscos.

1.1 Problema de Pesquisa

Segundo estudo de Davis e Tagiuri (1982), poder, gestão e sucessão formam a base da governança nas empresas familiares. Murray (2001), de maneira geral, cita que eventos potenciais indesejados no futuro, conhecendo passado e presente, são mitigados por meio da estrutura organizacional de governança das organizações. Complementa que as organizações familiares, as quais não têm uma estrutura organizacional de governança que contemple programas para conselhos de família ou retirada da família, fecham as portas para muitas necessidades de análise dos problemas que, ultimamente, fortalecem ou ameaçam os negócios familiares.

Logo, entende-se que, a existência de uma estrutura organizacional de governança possibilita minimizar e antecipar os eventos potenciais que podem levar ao fracasso do negócio relativo aos três fatores: poder, gestão e sucessão. **Poder é a soberania que o dominador exerce sobre o dominado** (HARDT, 2005, grifo nosso) é a **função de dominar** (BOURDIEU, 1973, grifo nosso). **Gestão é o processo que permite aos dirigentes tomar as decisões que afetam a estrutura organizacional, os processos de produção e o produto de um sistema. Implica em coordenar esforços das várias partes desse sistema, controlar os processos e o rendimento das partes e avaliar os produtos finais e resultados** (adaptado de MOTTA, 1991, grifo nosso), e ainda, a **utilização de ferramentas, conceitos e técnicas consideradas profissionais nas áreas de processos, pessoas, mercado e finanças** (KOTLER, 2000, p. 25, grifo nosso). **Sucessão representa a passagem do controle para as gerações seguintes** (adaptado de LETHBRIDGE, 1997, p. 8, grifo nosso).

As definições referenciadas são as alinhadas aos conceitos adotados neste trabalho. Em relação ao **poder**, algumas organizações são administradas em função do proprietário, responsável máximo pelo negócio, que concentra todas as decisões, assumindo total controle, direção e prestação de contas (CASILLAS; VÁSQUEZ; DÍAZ, 2007, p. 103), podendo **não haver transparência nas ações**. No tocante à **gestão**, a empresa familiar tem o seu modelo de gestão (CASILLAS; VÁSQUEZ; DÍAZ, 2007, p. 103), embora existam modelos de referência, levando-as à falta de conhecimento quanto aos conceitos de governança e de riscos empresariais, permitindo o **descumprimento das regras no nível maior da administração**. Em termos de **sucessão**, ocorre nas organizações familiares, uma lacuna quando da morte ou invalidez do proprietário único, ou gestores da empresa, num ambiente de conflito e resistência familiar pelo poder, **não havendo um plano de sucessão** preparado de forma a minimizar as tensões familiares durante o processo sucessório (grifos

nosso).

Algumas estruturas organizacionais são indicadas para se estabelecer uma governança que alcance os princípios anteriormente comentados e minimizem os riscos. Essas estruturas sistematizam as ações das pessoas de forma a alcançarem a transparência, a equidade, a responsabilidade corporativa e a prestação de contas.

O problema de pesquisa envolve uma questão: existem atividades, com base em uma estrutura organizacional de governança, por meio das quais se possa minimizar os riscos de fracassos do negócio com relação ao fator sucessão, nas empresas familiares? Com base nessa questão propõe-se um modelo de estrutura organizacional de governança para gestão dos riscos inerentes ao fator de sucessão.

A sucessão em empresas familiares pode ser regulada, ainda em vida, ou após a morte. No direito civil esses dois tipos de sucessão são denominados de *inter vivo* ou *causa mortis*. Não há interesse neste trabalho, em estudar a questão legal, mas em se tratando de uma sucessão planejada, há o interesse de que ela ocorra ainda em vida. Como cita Fonseca (MELO; MENEZES; *et al.*, 2008, p. 347) “[...] a prévia estruturação sucessória é providência que se revela manifestamente proveitosa na medida em que permite lograr a adequada divisão da herança, preservando os herdeiros [...] dos conflitos inerentes a toda e qualquer concorrência sucessória”.

O planejamento sucessório pode ser pensado do ponto de vista legal, mas neste trabalho o problema está relacionado à sucessão e a uma estrutura organizacional de governança para gerenciar os riscos inerentes a ela como forma de dar continuidade à empresa, estabelecendo as regras de transição e a formação do sucessor, por exemplo. O foco está na formação do profissional que irá substituir os membros da família na administração e gestão dos negócios. Dessa forma é possível inferir que ocorrendo uma sucessão planejada, os conflitos citados por Fonseca sejam minimizados pela profissionalização dos substitutos.

A Figura 1 procura demonstrar o alinhamento esperado entre a governança corporativa e a abordagem de riscos sobre uma base sólida de atividades de controles. Estas levam os governantes ou líderes ou tomadores de decisões e os *stakeholders* a confiarem no alcance dos objetivos estabelecidos pela organização, sem, contudo, ficarem desprovidos de mecanismos que antecipem os fatos adversos.



Fonte: adaptado de DTT, 2003.

Figura 1: Governança Corporativa, risco e as atividades de controles.

Tal problema será investigado por meio de multi-casos, em empresas denominadas familiares, do ramo metal mecânico, na Cidade de Indaiatuba, Estado de São Paulo.

1.2 Objetivo Geral

Avaliar como o fator sucessão é mitigado na estrutura organizacional de governança de empresas familiares.

1.2.1 Objetivos Específicos

- a) Identificar os modelos de estruturas organizacionais para a governança (vide Figura 8) nas empresas familiares pesquisadas;
- b) Identificar o nível de conhecimento dos dirigentes quanto aos conceitos de governança e riscos empresariais quanto ao fator sucessão;
- c) Caracterizar os riscos inerentes ao fator sucessão existentes nas empresas

familiares na ótica de seus líderes;

- d) Identificar eventos ocorridos que afetaram o negócio por ausência de atividades de controle inerentes ao fator sucessão;
- e) Verificar o estágio de implementação das atividades de controles do fator sucessão.
- f) Propor um modelo de estrutura organizacional de governança para o fator sucessão em empresas familiares.

Esses objetivos específicos possibilitam ampliar o campo de análise dos dados colhidos ao longo da pesquisa, de forma a gerar as conclusões e as considerações relatadas no final.

1.3 Justificativas

A estrutura organizacional de governança tem como um dos seus princípios o estabelecimento de um gerenciamento da empresa que possibilite minimizar os riscos inerentes ao negócio ao qual se propõe.

O nível de risco assumido está no montante de salvaguardas que uma organização deseja implementar, na busca de valor a proteger, dos dirigentes das organizações, familiares ou não, os quais muitas vezes não consideram.

Esse nível de risco leva a uma necessidade da análise geral dos riscos empresariais que podem impactar negativamente o futuro financeiro e a imagem da organização, considerando os interesses dos *stakeholders* do negócio. Como citam Gallo e Bernhoeft (2003), as organizações familiares apresentam diversos “públicos”, cada um com relações, interesses e objetivos diferentes, além de pontos convergentes, interesses estes que necessitam ser levados em conta pelos administradores.

Sendo assim, este trabalho tem como justificativa contribuir com os dirigentes, com os *stakeholders* e com as pessoas que administram as organizações, familiares ou não, buscando estudar se há governança sobre o fator sucessão, quando não se estabelecem as atividades de controle a partir do conhecimento dos riscos empresariais pertinentes. O conhecimento desses riscos é que permitirá estabelecer as atividades de controle.

No tocante ao profissional que realiza este estudo, irá contribuir com o esclarecimento quanto a existência ou ausência desses conceitos, nessas organizações;

subsidiar a rotina do seu trabalho no cotidiano, haja vista que o mesmo atua, ou atuou, na administração de empresas, seja familiar ou não; e ampliar, com isso, seu conhecimento e entendimento, permitindo uma abordagem diferenciada e mais aprofundada, quando se deparar com essas situações no trabalho.

Assim, este estudo é importante, pois amplia uma discussão que ainda não é madura no meio acadêmico e profissional; fornece material para a discussão dos conceitos aqui abordados para organizações familiares ou não; amplia o conhecimento e entendimento do autor no dia-a-dia do seu trabalho; e não menos ousado, contribui com a redução do fechamento das organizações familiares em nível nacional, estabelecendo uma visão profissional nessas organizações, por meio do estabelecimento de controles para os riscos pertinentes ao fator denominado sucessão, contribuindo com uma governança eficiente e eficaz.

1.4 Estrutura da Dissertação

A dissertação está estruturada, após a introdução, em 5 Capítulos, os quais procuram desenvolver as etapas deste trabalho de forma harmoniosa e numa sequência de informações que colaborem com o alcance dos propósitos do mesmo.

O Capítulo 2 procura apresentar os conceitos de governança corporativa e suas estruturas, além dos fundamentos de governança e a Teoria de Agência que embasa todos os estudos de governança. Esse Capítulo procura, ainda, apresentar algumas estruturas organizacionais de governança aplicadas às empresas não familiares e o conceito dos 3 Círculos para as empresas familiares. Definir empresas familiares e os fundamentos de governança nessas empresas contribuíram com a definição de uma proposta para um modelo de estrutura de governança de empresas familiares, como um dos objetivos específicos deste trabalho.

O Capítulo 3 é relativo aos riscos empresariais e suas definições. Tem como objetivo estabelecer os conceitos de um gerenciamento de riscos O apetite ao risco dos líderes das empresas e os tipos de riscos existentes formam a base desse gerenciamento. Uma vez definidos os tipos de riscos, e alinhando com os objetivos do trabalho, o escopo passou a considerar os riscos existentes na sucessão de empresas familiares e, por conseguinte, as atividades de controle na sucessão que possibilite a minimização desses riscos.

O Capítulo 4 define a metodologia que foi aplicada nas pesquisas qualitativas realizadas, considerando a população estudada e a amostra dessa população. Um breve relato

sobre os três tipos de instrumentos e os métodos de coleta de dados que geraram as informações para análise da pesquisa foi apresentado, sendo que a pesquisa documental, um roteiro de entrevistas e a pesquisa-ação representaram a base para coleta dos dados. Por último apresenta o método de análise aplicado no estudo dos casos.

O Capítulo 5 apresenta os resultados do trabalho e as discussões destes, considerando o problema de pesquisa e os objetivos principal e específicos deste trabalho. Para cada caso estudado foi apresentada uma descrição com base nas informações colhidas, de forma a caracterizar a governança e a sucessão em cada empresa pesquisada. E, por último, uma análise do problema e dos objetivos estabelecidos no projeto da dissertação.

O Capítulo 6 apresenta as considerações finais tendo como base os objetivos, as limitações encontradas na realização do trabalho e algumas propostas para novos estudos para aqueles que se interessarem pelo assunto.

2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE GOVERNANÇA DE EMPRESAS FAMILIARES

Buscando atender os objetivos propostos, e, não querendo esgotar toda revisão literária sobre os assuntos, é importante destacar, neste estágio, três grandes conceitos que se harmonizam ao longo do trabalho. No exercício de avaliar como se minimizam os riscos sobre sucessão por meio da estrutura organizacional de governança, apoiados pelas atividades de controle estabelecidas a partir de uma análise de risco, três conceitos são preliminarmente abordados: a) governança; b) riscos empresariais e atividades de controles relativas à estes riscos; e c) fundamentos de uma empresa familiar.

O entendimento é que a preocupação com o tema governança vem de longa data, mas uma discussão mais concreta sobre o tema é recente e começou mais amplamente a ser discutido nos anos 90, como destacam Gallo e Bernhoeft (2003). O Código de Práticas Recomendáveis (*Code of Best Practice*) publicado pela COMISSÃO CADBURY tanto para a Europa, como para os Estados Unidos, data de 1992, sendo que o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, fundado em 1999, publicou o primeiro código brasileiro em 2001. Esses códigos, de maneira geral, procuram, de forma resumida, estabelecer responsabilidades dos Conselhos e de seus membros, no sentido de manter um controle total e efetivo sobre uma organização, eliminando a personalização, na qual um indivíduo dispõe de plenos poderes de decisão. A governança tem sua origem voltada para organizações que dispõem de capital aberto nas bolsas de valores, sem, contudo, deixar de considerar as organizações com outros tipos de estrutura de capital de controle.

Os conceitos de governança apresentam-se de diferentes formas, em função de diferentes perspectivas, sem, no entanto, divergirem. Andrade e Rossetti (2004) comentam que, embora haja uma diversidade conceitual, existem algumas expressões-chave que são comuns, tais como direitos dos acionistas, direitos das outras partes interessadas, estrutura de poder, padrões de comportamento, dentre outras. Os conceitos, como enfatizam, podem se resumir em três ou quatros agrupamentos, a saber: os que enfatizam direitos e sistemas de relações; os que destacam sistemas de governo e estruturas de poder; os que chamam a atenção para sistemas de valores e padrões de comportamento; e, os focados em sistemas normativos.

A definição para governança corporativa, estabelecida pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE (2004) é:

Sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho.

O IBGC (2007, p. 6) define governança corporativa como:

[...] um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Neubauner e Lank (1999, p. 92) afirmam que “[...] a governança empresarial é um sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar as empresas e responder por isso”.

A governança corporativa (ou governança empresarial), como citam Carvalho e Leal (2007, p. 22), são mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa. Resumem que é um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência, que aparecem quando o bem-estar de uma parte (denominada principal), depende das decisões tomadas por outra (denominada agente).

O termo governança corporativa, governança empresarial, ou somente governança, não são diferentes e todos buscam mecanismos que assegurem a proteção do capital dos acionistas ou proprietários. Como se observa, a governança é um sistema, não se tratando, portanto, de pessoas, como normalmente se ouve no cotidiano – “[...] a governança é formada pelos senhores membros da alta direção” (grifo nosso). Nesse caso está se tratando dos governantes, líderes ou tomadores de decisão que, obviamente, fazem parte das entidades que compreendem uma estrutura organizacional de governança, sem, entretanto, serem a essência da governança, como mal se interpreta. A essência está nas atividades de controle que as entidades estabelecem para controlar os atos das pessoas (governantes), coibindo a “má fé” (grifo nosso); o erro pela ignorância, no conceito puro da palavra; e o conluio, dentre outros.

Em resumo, as atividades de controle exercidas definem o grau de

governabilidade nas organizações, as quais, muitas vezes, não são estabelecidas nas organizações familiares. Gallo e Bernhoeft (2003) lembram que as experiências de governança em organizações de controle familiar, ou multi-familiar, ainda necessitam ser mais aprofundadas.

A Teoria da Agência (CARVALHAL; LEAL, 2007) pressupõem o estabelecimento de princípios. Os conflitos de agência existem em função da ausência dos princípios em uma estrutura organizacional de governança. A partir deste ponto, este trabalho procura abordar alguns temas de forma a mostrar a relação existente entre eles. O conceito de governança corporativa é estabelecido a partir da somatória desses temas.

2.1 Fundamentos de Governança

Nas palavras do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2007), a governança está fundamentada em quatro princípios básicos, a saber: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa. A OCDE, por meio do documento emitido em 1999, e com última revisão em 2004, estabelece cinco princípios, os quais estão alinhados aos princípios adotados pelo IBGC, que são

[...] assegurar a base para um enquadramento eficaz do governo das sociedades; os direitos dos acionistas e funções fundamentais do seu exercício; o tratamento **equitativo** dos acionistas; o papel dos outros sujeitos com interesses relevantes no governo das sociedades; **divulgação de informação e transparência**; e as **responsabilidades** do órgão de administração (grifos nosso).

Rossetti e Andrade (2004) mostram que a governança corporativa tem sua essencialidade fundamentada em um sistema de valores que compreende senso de justiça (*fairness*), maior transparência (*disclosure*), prestação responsável de contas (*accountability*) e conformidade legal (*compliance*). Como se verifica, os quatro princípios do IBGC estão alinhados com outros autores, sobre os quais será discorrido a seguir.

A **transparência** (grifo nosso) está na capacidade da organização em cultivar o desejo de informar, ante a obrigação de informar, sabendo que a boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resultam num clima de confiança, tanto interno, quanto externo, por meio dos relacionamentos existentes. A comunicação, ainda no código do IBGC (2007), não se restringe ao desempenho econômico-financeiro, mas sim aos demais agentes que norteiam a ação empresarial e que conduzem à

criação de valor.

A transparência, na língua inglesa “*disclosure*”, vem da necessidade do executivo principal de prestar todas as informações que sejam pertinentes, além das obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam acessíveis. Essas informações necessitam ser claras e objetivas, por meio de uma linguagem de fácil entendimento, aos diversos públicos. As informações quando equilibradas e de qualidade, abordam aspectos tanto positivos, quanto negativos, para facilitar ao leitor a correta compreensão e avaliação da sociedade. Toda informação que possa influenciar decisões de investimento necessita ser divulgada imediata e simultaneamente a todos os interessados.

Vários meios são utilizados para divulgar as informações, podendo ser pela internet ou outras tecnologias quando se busca rapidez na divulgação, mas, legalmente, um dos meios mais clássicos são os Relatórios Anuais. O Relatório Anual é o mais importante e abrangente instrumento de transparência para com a sociedade, não sendo uma boa prática limitar-se somente às informações exigidas por lei.

A transparência não está no fato de simplesmente expor as informações e aguardar que os meios externos avaliem e acreditem ou não nessa exposição. A transparência está no fato de expor a verdadeira informação, inclusive divulgando as mesmas com ressalvas quando estas forem do conhecimento dos administradores. A tolerância a uma transparência parcial, se assim se pode denominar, somente é permitida se a mesma for causar uma convulsão social ou empresarial. Nesse caso, seria de bom tom que a tolerância fosse seguida de um plano de ação que minimizasse o impacto da divulgação e de seus efeitos. Um exemplo recente é o caso do Banco Santos, quando o Governo mantinha sob controle e monitoramento as ações do Banco e buscou agir de forma que o impacto, ao divulgar as informações de falência do Banco, fosse o menor possível no mercado financeiro, seguido de ações para recuperar os capitais dos investidores. Não se pretende aqui julgar se o Governo agiu corretamente ou não, mas simplesmente exemplificar a idéia.

A equidade, na ótica do IBGC (2007), caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais “partes interessadas” (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis (IBGC, 2007). O senso de justiça se faz presente e o respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações, e ainda na presença ativa em assembleias gerais ou reuniões de sócios. Carvalhal e Leal (2004) complementam que a boa governança inclui

regras para proteção de credores e não somente de acionistas minoritários.

Para o IBGC (2007), a prestação de contas, do inglês *accountability*, fortalece que os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos. Andrade e Rossetti (2004) acrescentam que uma prestação de contas somente não basta, deve ser responsável, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria.

A responsabilidade corporativa, conforme cita o IBGC (2007), estabelece que os conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A “função social” (grifo nosso) da empresa é incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se nesse princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade. A conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país é o que Andrade e Rossetti (2004) acrescentam a esse princípio, ao qual denominam de conformidade legal.

A governança é um modo de ser das organizações, várias definições e conceitos podem ser enumerados e nas mais diversas formas, mas a governança se encontra no querer, independentemente do como, e necessita fazer parte do gerenciamento diário das organizações, do comportamento e dos atos das pessoas.

2.2 Teoria de Agência

Uma teoria que explica a questão da governança é a Teoria de Agência. Ela está baseada no conflito estabelecido quando o indivíduo (agente) representa os interesses do outro (principal). Essa relação se desenvolve a partir de contratos explícitos e implícitos que regem o relacionamento principal. Essa relação entre principal e agente pode ocorrer em diferentes níveis, tais como entre acionistas minoritários e majoritários, acionistas e credores, acionistas e administradores e em qualquer outra relação onde ocorra separação entre a propriedade e o controle da empresa.

Os mecanismos estabelecidos para uma estrutura organizacional de governança estão fundamentados na Teoria de Agência. A Teoria de Agência nas palavras de Marino (2005, p. 51), está na contraposição entre os interesses dos estrategistas e os proprietários ou respectivos representantes. Complementa que a Teoria de Agência analisa a complexidade das organizações, como ponto de partida, para separação das atividades de propriedade e controle.

Rossetti e Andrade (2004, p. 31) categorizam os conflitos de agência em duas derivações, a saber: conflito proprietários-gestores e majoritário-minoritários. No primeiro, o grande problema de agência, eles citam, é visto como o conflito entre os administradores (agentes executivos) e os acionistas (principais agentes), no qual o oportunismo consiste nas decisões dos administradores que não visam à maximização do valor das ações. O segundo, está na concentração da propriedade nas mãos de uns poucos acionistas majoritários, onde não mais o proprietário que busca proteção contra o oportunismo do gestor, mas os minoritários que vêem seus direitos, sua riqueza e seu retorno serem solapados pelos majoritários.

A separação entre a propriedade e o controle existe, em parte, em função da necessidade de especialização das funções de tomada de decisão, tanto dos estrategistas tomadores de risco, como dos executivos.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 319) citam que, no passado, as organizações eram administradas pelos seus proprietários fundadores e seus descendentes, sendo que a administração e a propriedade ficavam nas mesmas mãos. Com o crescimento das organizações, a administração dos negócios escapou das mãos dos empreendedores para os gerentes profissionais. Assim, os acionistas se especializam em administrar os riscos de seus investimentos, enquanto que o gerente em tomar decisões. Essa separação entre propriedade (enfrentar o risco) e a administração (tomar decisões) permite produzir retornos mais elevados.

Dentro desse contexto, neste trabalho, o fator de sucessão nas empresas familiares está intimamente relacionado às competências dos substitutos dos agentes principais (administradores) e dos agentes executivos (gestores).

2.3 Estruturas Organizacionais de Governança

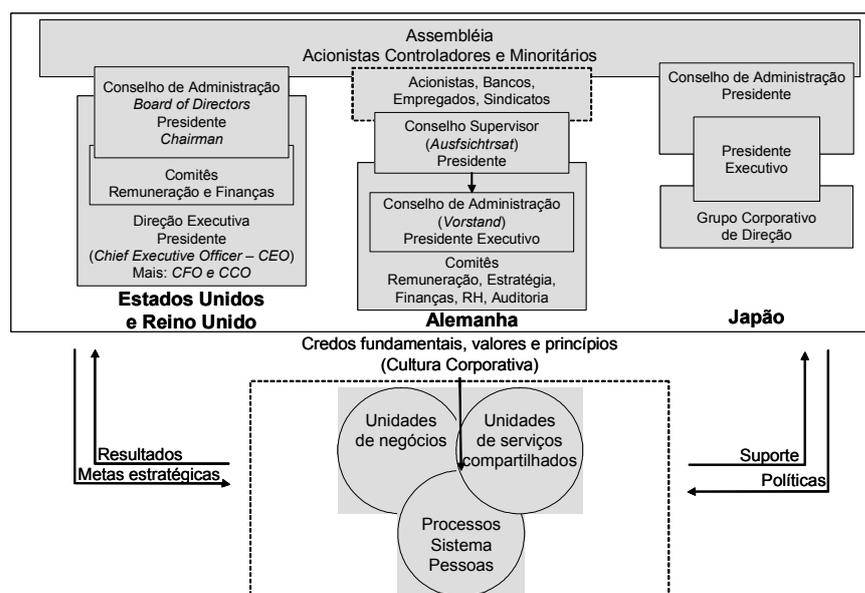
Uma estrutura organizacional de governança é uma estrutura de poder que rege os mecanismos por meio dos quais as companhias são dirigidas e controladas (CADBURY, 1992). Seu foco está na definição de uma estrutura de governo que maximize a relação entre o retorno dos acionistas e os benefícios auferidos pelos executivos (HITT; IRELAND;

HOSKISSON, 2001). Essa estrutura de poder envolve questões relacionadas aos processos de tomada de decisões estratégicas; ao exercício de liderança; aos métodos que atendem aos interesses estabelecidos; e aos pleitos emergentes (BABIC, 2003).

Rossetti e Andrade (2004, p. 36) citam

[...] que as tipologias de estrutura de governança diferenciam quanto aos conflitos de agência, partindo do atendimento dos interesses considerados. [...] as estruturas mais abertas respondem de forma mais abrangente às pressões por responsabilidade corporativa em três dimensões (econômico-financeira, ambiental e social), as melhores práticas de governança são as que atendem tanto os interesses e direitos de acionistas (majoritários e minoritários), quanto os de outras partes interessadas em seu desempenho (estratégico e operacional) e em suas ações (de alcance interno e externo).

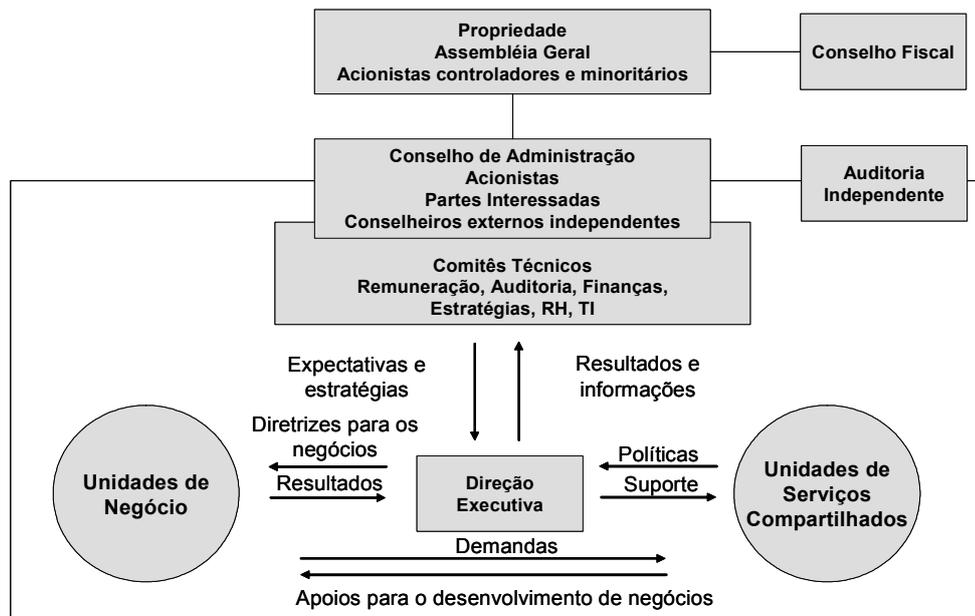
Algumas estruturas organizacionais são indicadas para se estabelecer uma governança que alcance os princípios anteriormente comentados e minimizem os riscos. Essas estruturas sistematizam as ações das pessoas de forma a alcançarem a transparência, a equidade, a responsabilidade corporativa e a prestação de contas. Andrade e Rossetti (2004, p. 178) denominam as estruturas de processos de governança corporativa e apresentam, na Figura 2, uma estrutura organizacional que alinha as relações em três culturas diferentes para quatro países, a saber: Japão, Estados Unidos da América, Reino Unido e Alemanha, que têm quatro pontos são comuns: articulação dos processos de gerenciamento; existência de atores diferentes em número mínimo de 3 pelo menos; definição de metas estratégicas e resultados; e, por último, políticas e suportes.



Fonte: Andrade e Rossetti, 2004

Figura 2: Estrutura organizacional de governança: a alta direção, os negócios e as unidades de serviços.

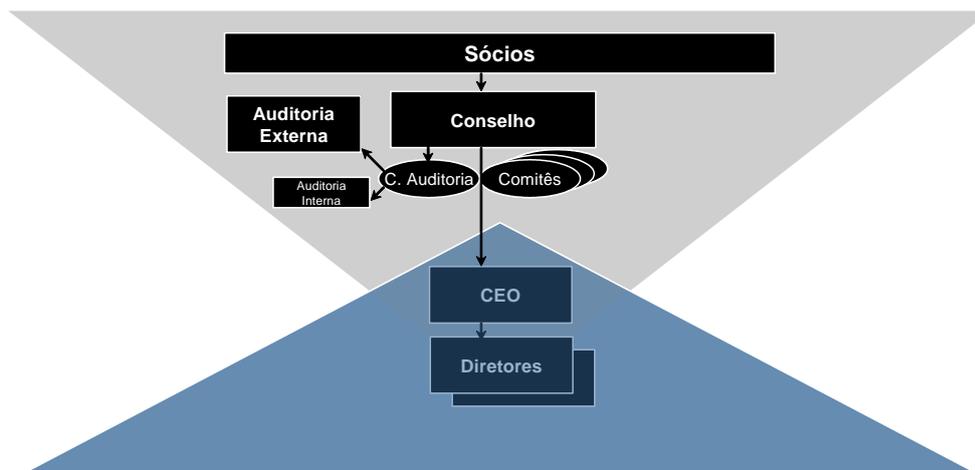
Andrade e Rossetti (2004, p. 182), após estudos realizados, apresentam uma estrutura organizacional de governança como modelo de referência adotado por muitas organizações com ações em bolsa, a qual pode ser vista na Figura 3. Como se vê, na sua maioria está baseada na formação de conselhos de administração, conselho fiscal, comitês técnicos que suportam o conselho de administração e a diretoria executiva.



Fonte: Andrade e Rossetti, 2004

Figura 3: Estrutura organizacional de governança: um modelo de referência.

O IBGC também apresenta um modelo de estrutura organizacional de governança que está fundamentada em dois pontos, a saber: gestão e administração. A administração compreende o conselho de administração e a assembleia geral, ou a reunião de sócios, mais especificamente; e a gestão as funções da diretoria executiva, demonstrando haver uma interface entre esses dois níveis, como se verifica na Figura 4. Ou seja, na ótica do IBGC, a administração está nas atividades realizadas pelos órgãos que representam os proprietários, sejam sócios ou acionistas; a gestão está nas atividades realizadas por aqueles a quem foi outorgado o poder, o mandato.



Fonte: IBGC, 2007

Figura 4: Estrutura Organizacional de Governança

As estruturas organizacionais de governança estão todas fundamentadas em quatro principais entidades ou órgãos que as compõem: assembleia geral, conselho de administração, conselho fiscal e diretoria executiva.

A assembleia geral, na definição do IBGC (2007, p. 12), é o órgão soberano da sociedade, com poderes amplos para decidir, visto que é formada pelos sócios com direito a voto. Apresenta competências para aumento e redução de capital social e outras reformas do estatuto social ou contrato social, elege e destitui, a qualquer tempo, conselheiros de administração e conselheiros fiscais, tomar as contas e deliberar sobre as demonstrações financeiras, transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade.

Nas organizações brasileiras de capital aberto, a legislação obriga a criação de um conselho de administração, desde 1976. Essa legislação exige uma composição mínima de três membros. Os conselhos de administração, conforme Carvalho e Leal (2007), na maioria das empresas brasileiras não possuem procedimentos e avaliação. As companhias, de acordo com o Código de Boas Práticas do IBGC (2007) devem, independentemente da forma societária da empresa, capital aberto ou fechado, possuir um conselho de administração eleito pelos sócios, sem perder de vista as demais partes interessadas, o objeto social e a sustentabilidade da sociedade no longo prazo. As funções do conselho de administração encontram-se na proteção e na valorização do patrimônio, bem como na maximização do retorno do investimento. Esses conselhos devem ter pleno conhecimento dos valores da empresa, como cita o IBGC (2007), dos propósitos e das crenças dos sócios e zelar pelo seu aprimoramento, prevenindo e administrando situações de conflitos de interesses ou de divergência de opiniões, a fim de que prevaleça o interesse da empresa.

Charan (2005), entende que os conselhos de administração estão evoluindo ao

longo do tempo em função das exigências legais, como a Lei Americana Sarbanes-Oxley, passando por três fases nos últimos tempos. Na primeira, existiam para cumprir a lei (CARVALHAL; LEAL 2007 corroboram com esta fase); num segundo momento, mais atual, os conselheiros tornaram-se mais ativos e liberados dos CEOs; porém necessitam evoluir para uma terceira fase na qual precisam ser mais pro ativos, interagindo com as equipes para, num quarto momento, passarem a ser progressistas. As pautas desses conselhos apresentam, dentre outras, a discussão sobre sucessão, e, no caso familiar, a sucessão na família.

Andrade e Rossetti (2004) não são tão enfáticos ao analisarem o funcionamento de um conselho de administração, no qual há, por princípio, uma separação formal dos processos decisórios entre conselho e diretoria executiva, cabendo ao primeiro as decisões de controle e à segunda as decisões de gestão. Recomendam que os conselhos não sejam muito populosos, no que se alinham ao IBGC (2007), que recomenda de 5 a 9 membros, com equilíbrio entre membros da alta direção, da corporação e conselheiros independentes. O IBGC cita, ainda, como boas práticas, que os conselhos de administração tem competências para definir a estratégia, eleger e destituir a diretoria, além de aprovar o código de conduta da empresa, dentre outras.

Charan (2005) comenta que o conselho de administração necessita refletir em profundidade sobre certas questões antes da interrupção de uma crise, citando, por exemplo, a manutenção sob controle do processo de sucessão do CEO, tendo, geralmente, um ou dois nomes em mente, apenas para a hipótese de ocorrer algo com o CEO. Essa hipótese é considerada um risco na sucessão.

Gallo e Bernhoeft (2003) citam algumas razões para que se tenha um conselho de administração no caso de empresas familiares. Dentre essas razões está a dificuldade do fundador, por exemplo, em “[...] aceitar que a sua sucessão na empresa não está preparada e, bem mais difícil, aceitar que já não sobre tempo suficiente para preparar adequadamente o sucessor ou a sucessora, bem como a nova estrutura de responsabilidades que apoiará a quem o suceda”.

Ao conselho de administração subordinam-se comitês especializados que dão suporte às atividades no estudo de assuntos, na apresentação de propostas e na realização de trabalhos especificados pelo conselho. Tais comitês podem ser formados para tratar de temas relativos à auditoria, à finanças, à remuneração, à governança, dentre outros.

O conselho fiscal na legislação brasileira não é um órgão obrigatório para as empresas de capital aberto, mas tem o objetivo de fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios. Esse conselho tem o propósito de

agregar valor, agindo independentemente dos sócios, como uma ferramenta de controle. O IBGC (2007) afirma que o conselho fiscal não substitui o comitê de auditoria, pois apresentam funções distintas, enquanto o conselho age como controle, o comitê atua como fiscalizador, mas ambos necessitam trabalhar alinhados e com sinergia. Andrade e Rossetti (2004) definem como funções do conselho fiscal a fiscalização dos atos dos administradores, além de verificar o cumprimento dos seus deveres legais e societários; e, denunciar erros, fraudes ou crimes constatados. Seus pareceres e representações podem ser apresentados e lidos na assembléia geral, mas Andrade e Rossetti também entendem que eles podem funcionar em caráter permanente ou nos exercícios sociais em que forem instalados, por diversas formas.

A diretoria executiva, em conformidade com a legislação brasileira das sociedades anônimas, denominada Lei das SAs, de 1976, tem sua formação atribuída ao conselho de administração, devendo ser composta de no mínimo dois diretores, sendo que o estatuto da empresa deve estabelecer algumas regras de funcionamento como número máximo de diretores, prazo de gestão e renovação, poderes e responsabilidades, por exemplo. O código de boas práticas do IBGC diz que compete ao executivo principal prestar contas ao conselho de administração, além de executar as diretrizes por este fixada, mas seu dever de lealdade é para com a sociedade. O principal conceito da governança relacionado aos executivos é a transparência, prestando toda e qualquer informação que seja pertinente, além das obrigatórias, às partes interessadas. A diretoria executiva por meio da preparação do Relatório Anual, tem a possibilidade de exprimir todas as suas ações, mencionando práticas de governança, participações e remuneração dos conselheiros e diretores eleitos, além do conjunto das demonstrações financeiras, acompanhadas do parecer do conselho fiscal e da auditoria independente, quando for o caso. A criação de um sistema de controles internos é de responsabilidade do principal executivo, com a finalidade de organizar e manter um fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a sociedade, como as de natureza financeira, operacional, de obediência às leis e outras que apresentem agentes de risco importantes.

A diretoria executiva deve facilitar o acesso dos membros do conselho de administração e do conselho fiscal às instalações da companhia e às informações, aos arquivos e documentos necessários ao desempenho de suas funções, como recomenda o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2007).

Jensen (1995) comenta que na época do choque petrolífero dos anos 1970, forças tecnológicas, políticas, reguladoras, e as econômicas, foram transformando a economia mundial numa escala não vista desde o século 19 na Revolução Industrial. Tal como no século

19, os avanços tecnológicos, em muitas indústrias, têm levado ao declínio acentuado dos custos, aumento da média (mas marginal decrescente) da produtividade do trabalho, redução das taxas de crescimento da renda do trabalho, excesso de capacidade, bem como a exigência de redução de efetivos e de saída. Continua Jensen (1995), que os acontecimentos das duas últimas décadas indicavam que sistemas de controle internos corporativos ainda não conseguiram lidar eficazmente com essas mudanças, especialmente, o excesso de capacidade e a exigência de uma saída. O controle corporativo das operações da década de 1980 - as fusões e aquisições, LBOs, e outros impulsionados de recapitalização - representava uma solução dos mercados de capitais para o problema generalizado de excesso de capacidade. Jensen (1995) concluiu que com o advento do desligamento regulatório dos controles corporativos dos mercados no início de 1989, encontrar uma solução para o problema recairia uma vez mais, como os sistemas de controles internos, aos conselhos corporativos e, em menor grau, aos grandes acionistas institucionais que dão suporte às consequências das perdas de valor corporativo, e, tornar os sistemas de controles internos das sociedades de trabalho seria o grande desafio na década de 1990. Isso posto, verifica-se ainda hoje no século 21, que esse desafio permanece.

2.4 Empresas Denominadas Familiares

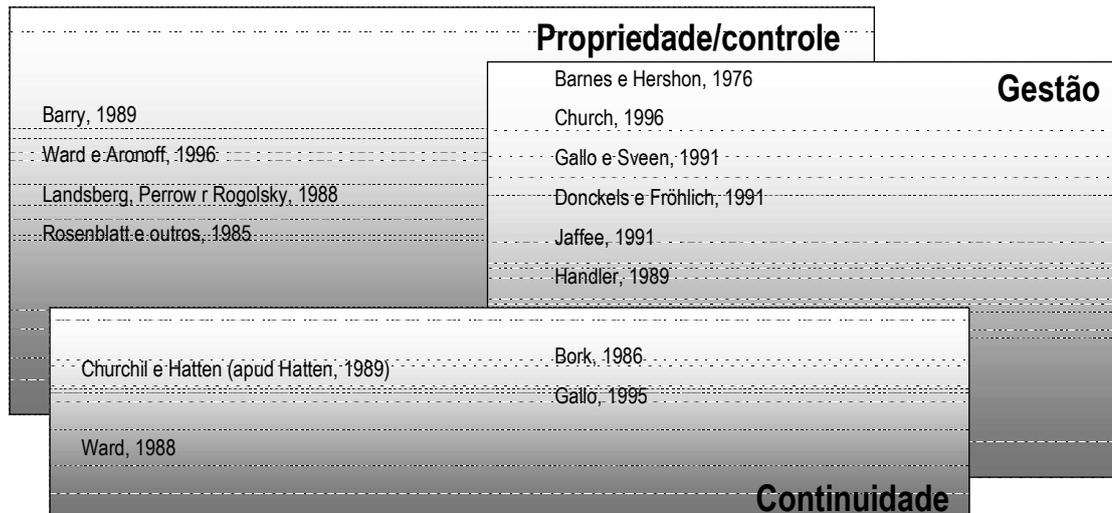
As organizações com controle familiar, unifamiliar ou multi-familiar, são definidas por Gallo e Bernhoeft (2004) como, no primeiro caso, uma organização que originou de um tronco familiar na figura do seu fundador, que se confunde, muitas vezes, com a figura do patriarca e do dono do empreendimento. No segundo, uma organização resultante do produto de um grupo de pessoas – colegas, amigos, investidores, dentre outros – que, muitas vezes, não possuem vínculo familiar entre si, mas legam aos seus herdeiros um vínculo afetivo e societário que não é transferível para a próxima geração.

Quadro 1 – Definições do conceito de empresa familiar.

- Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um “grupo de afinidade afetiva”. (CARSUD, 1996)
- Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família. (BARRY, 1999)
- Empresa na qual os membros da família têm controle legal sobre a propriedade. (LANSBERG, PERROW e ROGOLSKY, 1988)
- Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem o controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes. (GALLO e SVEEN, 1991)
- Empresa da qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários e diretores. (STERN, 1996)
- Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que dirija e controle. (WARD, 1989)
- Organizações nas quais as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração. (HANDLER, 1989)
- Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam. (BORK, 1986)

Fonte: Neubauer e Lank (1999).

Casillas, Vásquez e Díaz (2007, p. 4) entendem, após alguns estudos de definições para empresa familiar, que a sua natureza apresenta-se em três elementos definidores denominados de propriedade, gestão e continuidade (Figura 5). Conforme estudos e definições compiladas por Neubauer e Lank (1999), apresentadas no Quadro 1, alguns autores consideram que uma empresa é familiar se a propriedade pertencer à família, outros consideram que o controle da propriedade, mesmo sendo necessário, não é suficiente para defini-la como tal e, assim, entendem alguma das outras duas características: a participação da família nas atividades de gestão e direção da empresa ou a intenção de transferir a empresa a futuras gerações.



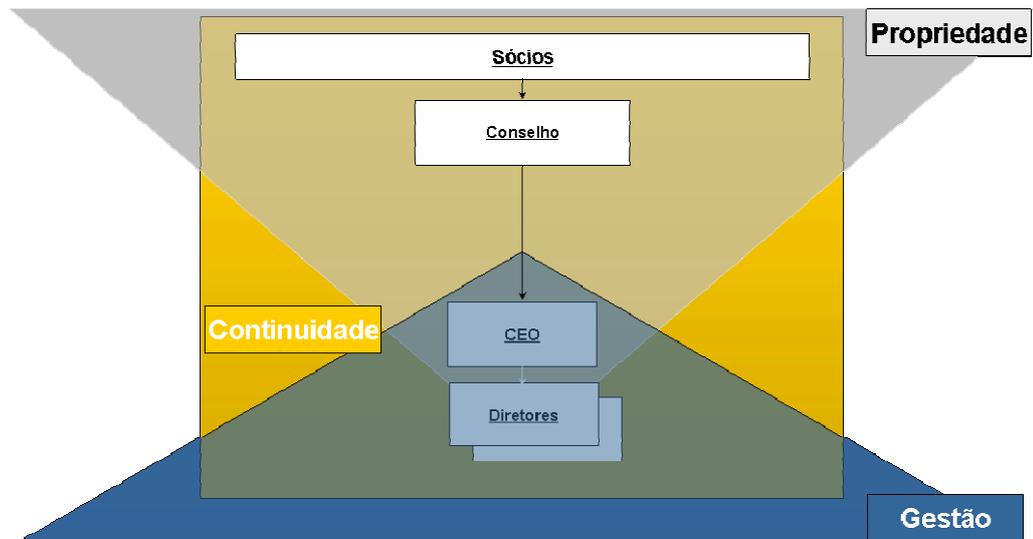
Fonte: Casillas, Vásquez e Díaz, 2007.

Figura 5: Propriedade, Gestão e Continuidade

Casillas, Vásquez e Díaz (2007) entendem que não há empresas familiares e não-familiares, e sim empresas menos ou mais familiares, em função de não serem uma propriedade única, mas sim de característica multidimensional.

Analisando as estruturas organizacionais de governança apresentadas no item anterior, verifica-se que o elemento continuidade, abordado pelas literaturas que discutem a governança em empresas familiares, não é contemplado. A continuidade das empresas se apresenta, nessas estruturas, por meio dos seus mecanismos de controle, e não como um dos pilares de sustentação do modelo. (CASILLAS; VÁSQUEZ; DÍAZ, 2007)

Todos os modelos de estrutura organizacional de governança apresentados não destacam a continuidade. Nas definições de governança corporativa citadas anteriormente, somente o IBGC (2007) inclui em sua definição que uma das finalidades da governança é contribuir para a perenidade da sociedade. Pode-se entender por perenidade a continuidade da sociedade. Mas, analisando o modelo de estrutura organizacional apresentada pelo IBGC na Figura 4 verifica-se que o foco está na administração (propriedade) e na gestão. Considerando que a continuidade é um dos pilares de uma estrutura organizacional de governança, é possível sugerir a incorporação da continuidade, por exemplo, no modelo de estrutura estabelecido atualmente pelo IBGC (vide Figura 4.1). A continuidade embora seja referenciada nas estruturas organizacionais de governança em empresas familiares, pode ser entendida como elemento em qualquer categoria de empresa.

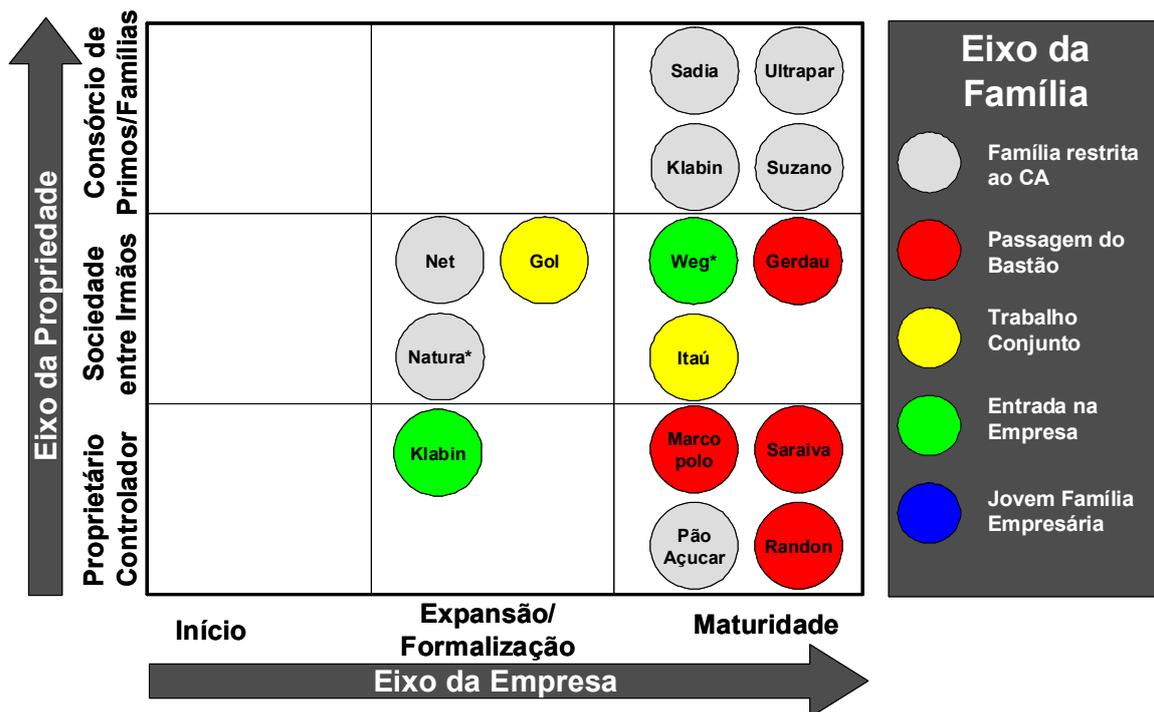


Fonte: adaptado de IBGC, 2007

Figura 4.1: Estrutura Organizacional de Governança na Ótica dos 3 Círculos

Outros tipos de estrutura organizacional de empresas familiares são citados num recente estudo do IBGC (2006) para Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar: Casos de Destaque no Brasil, no qual são apresentados três eixos para posicionar as empresas participantes dos estudos, a saber: o eixo da propriedade (proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos), o eixo da empresa (início, expansão/formalização e maturidade) e o eixo da família (família restrita ao Conselho de Administração - CA, passagem do bastão, trabalho conjunto, entrada na empresa, jovem família empresária). Como se percebe, os três eixos estão alinhados com o agrupamento realizado por Casillas, Vásquez e Díaz (2007) (Figura 5), sendo o eixo da propriedade com a propriedade e o controle, o eixo da empresa com a gestão e o eixo da família com a continuidade.

O modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, aplicado às empresas estudadas pelo IBGC (2006), possibilita entender as relações entre essas empresas e os eixos empregados na sua definição (Figura 6).



Fonte: IBGC (2007) – Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar: Casos de Destaque no Brasil¹

Figura 6: Modelo Tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar

O modelo tridimensional de desenvolvimento de uma empresa familiar foi estabelecido por Davis et al. (1997) como forma complementar ao modelo dos três círculos para criar uma escala temporal de desenvolvimento dos três fatores. Esse modelo procura demonstrar que as empresas familiares passam por estágios distintos em cada um de seus fatores. Di Miceli (2006, p. 27) denomina os fatores propriedade (poder), gestão (empresa) e família (sucessão) de subsistemas.

¹ Obs.: A Natura e a Weg são empresas multi-familiares, ambas controladas por três sócios não ligados por vínculos familiares. O estudo optou por inseri-las no quadrante citado por não adequação plena às características do modelo.

Quadro 2 – Características e desafios-chave do eixo da empresa (gestão)

Estágio de desenvolvimento da empresa	Características	Desafios-chave
Início	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional informal, com o proprietário gestor no centro • Um produto 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivência (entrada no mercado, financiamento etc.) • Análise racional vs. Sonhos (planos iniciais em relação ao negócio vs. Decisões difíceis a serem tomadas para sua sobrevivência)
Expansão/formalização	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura cada vez mais funcional • Vários produtos ou linhas de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução do papel do proprietário gestor e profissionalização da empresa (outros tomadores de decisão) • Realização de um planejamento estratégico • Definição de sistemas e políticas organizacionais
Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional estável • Base de clientes estável, com crescimento modesto • Estrutura divisional dirigida por equipe de executivos • Rotinas organizacionais bem estabelecidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Novo foco estratégico • Comprometimento dos gestores e acionistas • Reinvestimento

Fonte: IBGC (2007) – Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar: Casos de Destaque no Brasil

A metodologia baseada no modelo tridimensional apresentada pelo IBGC (2006, p. 31) está alinhada ao trabalho realizado nesta dissertação. Os casos considerados são passíveis de aplicação dessa metodologia classificatória. O eixo da empresa (ver Quadro 2) tem sua sustentação na estrutura organizacional da empresa, alcançando a maturidade por meio de uma estrutura estável e de rotinas organizacionais bem estabelecidas, por exemplo. Não há maturidade se uma empresa não passar pela etapa de expansão/formalização. A maturidade não está somente na questão do tempo de vida da empresa, a maturidade está na capacidade de se organizar estruturalmente.

Quadro 3 – Características e desafios-chave do eixo da propriedade

Estágio de desenvolvimento da propriedade	Características	Desafios-chave
Proprietário controlador	<ul style="list-style-type: none"> • Controle consolidado em uma pessoa ou casal • Outros proprietários, caso existam, possuem somente participações simbólicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitalizar a empresa • Equilibrar o controle unitário (tomada de decisão centralizada numa única pessoa) com a entrada de outros tomadores de decisão
Sociedade entre irmãos	<ul style="list-style-type: none"> • Dois ou mais irmãos com controle acionário significativo • Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver um processo para a partilha do controle entre os proprietários • Definir o papel dos acionistas não-executivos da família • Reter o capital para a capitalização e investimentos, mesmo com demanda de acionistas não executivos por dividendos • Controlar a geração de facções nos ramos da família
Consórcio de primos	<ul style="list-style-type: none"> • Muitos familiares acionistas • Presença de acionistas familiares gestores e não-gestores 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar a complexidade da família e do grupo de acionistas (propriedade mais pulverizada) • Criar um mercado de capitais para a empresa familiar (compra e venda de ações de familiares)

Fonte: IBGC (2007) – Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar: Casos de Destaque no Brasil

O eixo da propriedade (ver Quadro 3) tem sua característica na composição familiar que controla a empresa, e, nesse caso, não há uma evolução temporal como nos outros dois casos, mas somente o objetivo de classificar a complexidade da administração em função do tipo de formação do controle familiar, a saber: proprietário controlador, sociedade entre irmãos e consórcio de primos; enquanto o eixo da família (ver Quadro 4) tem suas características na geração que atua na empresa, chegando ao estágio de passagem de bastão quando a geração estiver na casa dos 60 anos ou mais, buscando atender os desafios de se afastar da empresa e transferir a liderança da família para outra geração.

Quadro 4 – Características e desafios-chave do eixo da família.

Estágio de desenvolvimento da família	Características	Desafios-chave
Jovem família empresária	<ul style="list-style-type: none"> • Geração adulta abaixo dos 40 anos • Filhos (se houver) abaixo de 18 anos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar as decisões iniciais em relação ao equilíbrio necessário entre trabalho e família • Educar os filhos
Entrada na empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Geração mais antiga entre 35 e 55 anos • Geração mais jovem entre 20 e 30 anos 	<ul style="list-style-type: none"> • Separar e individualizar a geração mais nova (avaliar individualmente os novos membros da família) • Facilitar um bom processo para as decisões sobre carreiras dos jovens
Trabalho em conjunto	<ul style="list-style-type: none"> • Geração mais antiga entre 50 e 65 anos • Geração mais jovem entre 20 e 45 anos 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover cooperação e comunicação entre gerações que atuam juntas na empresa • Encorajar a administração positiva de conflitos entre os familiares • Administrar as duas ou três gerações da família que trabalham em conjunto
Passagem do bastão	<ul style="list-style-type: none"> • Geração mais antiga com 60 anos ou mais 	<ul style="list-style-type: none"> • Afastar a geração mais velha da empresa • Transferir a liderança da família de uma geração para outra

Fonte: IBGC (2007) – Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar: Casos de Destaque no Brasil

Di Miceli (2006, p. 31) diz que a organização das empresas, de acordo com a matriz (Figura 6), permite identificar grupos de empresas que tendem a apresentar um número maior de característica e desafios comum, e que, embora o modelo apresente limitações quanto a complexidade e peculiaridade, ajuda a identificar o estágio das empresas e possibilita prover uma estrutura previsível para o desenvolvimento das empresas.

As organizações ditas familiares apresentam características positivas e negativas, na ótica da sua formação, e não se pretende aqui fazer juízo dessas características, pois aquelas que se entende como negativas podem ser positivas num dado momento no tempo. O destemor por correr risco no início da vida organizacional, pelo fato de não ter nada a perder, conjugada com a pouca habilidade empresarial, apoiada nas intuições do dono, rompem qualquer fundamento mais lógico ou visão estratégica de uma gestão.

Segundo Fukuyama (1996), as empresas familiares são apenas o ponto de partida para o desenvolvimento das organizações econômicas. O crescimento inevitável da

organização, além dos desafios impostos pelo mercado, exige que a mesma se capitalize. Mas, é nessa fase que as organizações familiares enfrentam seu primeiro dilema, como discorre Gallo e Bernhoeft (2004), realizar um esforço para manter o negócio sob o controle familiar, ou buscar novos sócios que permitam capitalizar os negócios e a sociedade.

Verifica-se nas literaturas citadas que a governança e o gerenciamento de riscos empresariais mais uma vez se fazem presentes na forma de se estruturar organizacionalmente, na sucessão e nos controles do negócio, contribuindo para a gestão familiar nas empresas.

O conflito de agência nas empresas familiares, em função das derivações apresentadas por Rossetti e Andrade (2004, p. 31), numa relação de conflito proprietários-gestores e majoritário-minoritários, permite-se definir que está na relação entre sócios das famílias na participação atuante junto à empresa, como agentes delegados da sua gestão; ou na relação entre os membros da família no momento da nomeação do sucessor. Essas duas relações estabelecem o conflito entre os proprietários e os gestores. O poder é o ponto crucial nesse conflito de relações. O planejamento sucessório é uma forma de minimizar esses conflitos.

2.5 Fundamentos da Governança nas Empresas Familiares

Os fundamentos da governança nas empresas familiares não diferem dos fundamentos básicos da governança, há que se entender pequenas particularidades, nesse caso a questão da sucessão. Conforme Gallo e Bernhoeft (2003), uma empresa do tipo multifamiliar precisa criar uma história comum, construir um sistema de valores comum, preparar e ter cultura societária e possuir liderança e seu processo sucessório. Casillas, Vásquez e Díaz (2007, p. 102) comentam que tomando como base a definição de governança de Neubauer e Lank (1999, p. 92), seguido do qual governança empresarial é um sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar as empresas e responder por isso, faz-se necessário entender e estruturar os três verbos aplicados na definição, a saber: dirigir (determinar orientação estratégica), controlar (supervisionar a direção e seu desempenho) e responder (prestar contas), independente do tipo de constituição de uma empresa.

Como apresentado pelas breves referências, os fundamentos de governança não se alteram em função da constituição da sociedade. Logo, a definição de governança e seus fundamentos ou princípios, adotados pelo IBGC, são factíveis para uma empresa familiar, havendo necessidade de se construir uma estrutura organizacional que demonstre tais princípios: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade

corporativa. Tais princípios foram exaustivamente comentados no item 2.1 do Capítulo 2.

O estudo de Davis e Tagiuri (1989, p. 47), discute que, num relacionamento de qualidade do trabalho entre pai-filho, quatro dimensões são identificadas: “[...] a facilidade na interação dos seus trabalhos; o apreço que eles derivam de seus relacionamentos no trabalho; quanto eles realizam quando eles trabalham juntos; e quanto eles aprendem em trabalhar um com o outro” (tradução nossa). A intersecção dos caminhos do desenvolvimento individual na relação do trabalho pai-filho pode ter efeitos positivos e negativos, sobre a resolução de problemas tais como sucessão e produtividade.

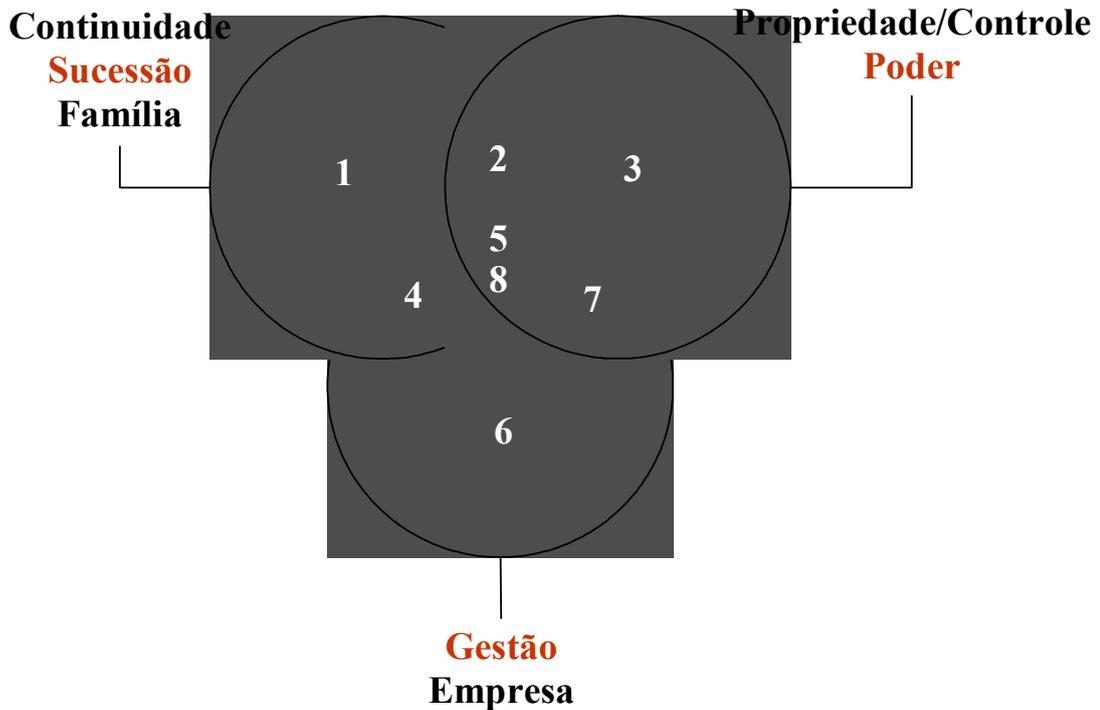
Rossetti e Adorno (2008 apud MELO; MENEZES et al., 2008, p.109) destacam que os graus de complexidade da governança nas empresas familiares ampliam-se em função de seis fatores-chave:

1. As dimensões da empresa e a diversidade de seus negócios;
2. O número de grupos familiares proprietários;
3. O número de gerações que já passaram desde a transmissão do controle dos fundadores aos seus primeiros sucessores;
4. O grau de envolvimento dos grupos familiares com a administração;
5. O número e a articulação dos órgãos colegiados;
6. O grau de coesão entre os sócios quanto a credos e valores, estratégias de negócios e estruturas de comando.

O conceito dos três círculos (*3-circles model*), introduzido por Davis e Tagiuri (1982 apud MURRAY, 2001, p. 36), considerando os públicos que compõem a base da empresa familiar, na ótica do estudo da consultora europeia (Murray, 1999), e discutido exaustivamente por Gallo e Bernhoeft (2003) e Casillas, Vásquez e Díaz (2007), é entendido como a base fundamental para uma análise dos riscos existentes numa empresa familiar.

Esse conceito coloca mais uma variável nas várias abordagens de governança corporativa citadas anteriormente, a saber, o aspecto familiar ligado ao fator sucessão. Os fatores poder e gestão estão refletidos mais fortemente nos conceitos da governança corporativa. O aspecto familiar contempla os valores, os credos e princípios, geralmente constituídos pelo fundador da empresa com este tipo de origem. Os valores, princípios e credos são herdados dos fundadores e sustentam as motivações emocionais entre os membros da família. Rossetti e Adorno (MELO; MENEZES; et al., 2008, p.113) citam que um pré-requisito fundamental para a boa governança da empresa familiar complexa e madura é a definição e o exercício permanente de regras e relações transparentes. Este princípio da transparência para uma boa governança é também entendido pelo IBGC conforme citado anteriormente.

Os públicos formados pela família, pelos proprietários e pelos executivos formam o tripé de forças de interesses existentes em torno da empresa. Mas não menos importantes, os quais são considerados nesta análise, são os demais *stakeholders*: sociedade, fornecedores, funcionários e clientes, embora algumas vezes membros da família atuem como meros empregados na organização e podem ter interesses distintos ao da empresa.



Fonte: adaptado de Gallo e Bernhoeft (2003)

Figura 7: O conceito dos três círculos: os públicos da empresa familiar.

Esses três públicos quando agrupados podem gerar oito combinações diferentes, conforme demonstrado na Figura 7, constituindo interesses distintos. Esses agrupamentos (BERNHOEFT; GALLO, 2003) são resumidos no Quadro 5.

Quadro 5 – Agrupamentos dos públicos da empresa familiar

1) membros da família:	todos os componentes da família, tanto os que são descendentes diretos como aqueles que se incorporam à mesma. Algumas características deste grupo: agem sob fatores emocionais; a expansão familiar ocorrerá; a função do patriarca e da matriarca é preponderante até a sua existência; necessidade da profissionalização e preparação sucessória.
2) membros da família que são proprietários:	familiares que detém a propriedade da empresa. Algumas características deste grupo: mutável ao longo do tempo; ampliação dos proprietários ao longo do tempo (filhos, sobrinhos,...); investidores preocupados em agregar valor ao seu patrimônio; o herdeiro agindo como dono; novas gerações devem ampliar o valor do patrimônio herdado.
3) proprietários que não pertencem à família:	duas ou mais famílias proprietárias ou executivos ou profissionais com participação acionária na empresa. Algumas características deste grupo: consideração de terceiros no negócio; lealdade dos herdeiros é diferente; visão da herança e não da continuidade; mais visão de negócio e menos visão de família.
4) membros da família que trabalham na empresa:	componentes da família, descendentes diretos ou os que à ela se agregam, e que trabalham na empresa. Algumas características deste grupo: separação entre propriedade e empresa; questionamentos do tipo, sou profissional ou apenas membro da família, e os valores salariais?; a influência familiar no meio de trabalho; dispensa dos membros da família; sentimento familiar; deslealdade familiar.
5) membros da família que são proprietários e trabalham na empresa:	componentes da família proprietária, descendentes diretos ou os que à ela se agregam, e que trabalham na empresa. Algumas características deste grupo: submissão à hierarquia, disciplina, política salarial e outros procedimentos; quem é a melhor opção para a empresa; visão de agregar valor ao capital herdado; o velho ditado “olho do dono engorda o gado”.
6) executivos da empresa sem vínculos com a família:	executivos que atuam na gestão da empresa sem vínculo com nenhuma das famílias proprietárias ou famílias não-proprietárias. Algumas características deste grupo: controle gestão familiar é diferente da empresa estatal ou de capital aberto; proximidade dos controladores e familiares; invasão da privacidade familiar; uso dos executivos para mediar conflitos familiares ou societários; divisão de preferências pelos sócios; comprometimento com a filosofia dos sócios e da família.
7) proprietários não pertencentes à família e que trabalham na empresa:	segue os mesmos comentários descritos para os grupos 3 e 6.
8) membros da família que são proprietários e ocupam posições estratégicas na	membros da família proprietária que possuem ações ou parte da propriedade da empresa e que, além disso, ocupam cargos de direção. Algumas características deste grupo:

sociedade:	introdução de novas gerações ao longo da vida da empresa; tomada de decisão por membros familiares na questão do investimento; consultas aos membros da sociedade; capacitação e legitimidade dos executivos na tomada de decisão; prestação de contas aos representados; isenção de sentimentos familiares; pulverização acionária; demandas de capitalização e liquidez.
------------	--

Fonte: Gallo e Bernhoeft (2003).

Todos esses agrupamentos estão fundamentados em três grandes fatores ou dimensões que sustentam a administração das empresas familiares e de outras, mas, mais especificamente destas, os quais são o poder, intimamente ligado aos proprietários (propriedade e controle), a gestão e a sucessão (continuidade), numa correlação direta com os enunciados de Casillas, Vásquez e Díaz (2007). Um quarto fator, não menos importante, estaria relacionado aos outros três fatores identificados, o qual trata, por exemplo, da cultura familiar, raça, cleros e o auto-reconhecimento como empresa familiar, não sendo considerado neste estudo tendo em vista que os três primeiros são fortemente identificados e mais concentrados para estudos. Este último apresentaria uma variabilidade enorme nas relações, mas seria interessante considerá-lo quando se necessitar de numa análise mais aprofundada, caso a análise dos três fatores comentados (poder, gestão e sucessão) não alcancem o objetivo.

O poder (propriedade/controlado), conforme resumido por Casillas, Vásquez e Díaz (2007, p. 9) na Figura 8, está ligado ao percentual de ações pertencentes à família e à participação da família no conselho de administração (Escala F-PEC) (ASTRACHAN; KLEIN; SMYRNIOS, 2002) ou como citado na Escala de Guttman (UHLANER, 2002), propriedade familiar da empresa. A gestão compreende a participação da família na equipe diretiva e no conselho de administração, quando houver (Escala F-PEC), ou na presença de familiares na gestão, proporção de familiares na equipe diretiva e influência da família na estratégia da empresa (Escala Guttman). Já a sucessão (continuidade) está na Escala F-PEC, na presença de familiares na equipe diretiva e influência da família na estratégia da empresa, enquanto que a Escala de Guttman está nos planos para transferência da empresa à geração seguinte.

Dimensões e medição do grau de influência familiar sobre a empresa		
	Escala F-PEC (Astrachan, Klein e Smyrniotis, 2002)	Escala de Guttman (Uhlener, 2002)
Propriedade	Poder: porcentagem de ações pertencentes à família e de participação da família no conselho de administração	Propriedade familiar da empresa
Gestão	Poder: participação da família na equipe diretiva e no conselho de administração	Presença de familiares na gestão, proporção de familiares na equipe diretiva e influência da família na estratégia da empresa
Continuidade	Presença de familiares na gestão, proporção de familiares na equipe diretiva e influência da família na estratégia da empresa	Planos para transferência da empresa à geração seguinte
Outras dimensões	Cultura familiar	Auto-reconhecimento como empresa familiar

Fonte: Casillas, Vasquez e Díaz (2003, p. 9).

Figura 8: Dimensões e medição do grau de influência familiar sobre a empresa

Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 59) apresentam um diagrama com um Modelo de Governança Corporativa da Empresa Brasileira, composto por cinco dimensões, denominadas alinhamentos; conformidades; sustentabilidade; estruturas; e processos. Esse modelo tem sua concepção fundamentada, conforme os autores, em seis premissas. Uma dessas premissas está na base de um sistema complexo de relações de poder, controle, mitigação de riscos e solução de conflitos (modelo formalista), evoluído e adotado espontaneamente por empresas de capital fechado, delineando um novo modelo (construtivista). Esses dois modelos se complementam na forma e no conteúdo. Outra premissa está na avaliação do estágio de maturidade e eficácia das práticas de um sistema complexo de relações entre *shareholders*, empresa e *stakeholders*.

Na dimensão alinhamentos, uma das categorias que compõe o modelo é a categoria “regras de sucessão”. Para essa categoria, regras de sucessão, assim como para as demais, foram estabelecidas matrizes que definem métricas para avaliá-las. No caso, por exemplo, da categoria “regras de sucessão” a métrica considera quatro elementos: consenso quanto às políticas e regras de sucessão; formação da futura geração; monitoramento do processo da transição; e critérios para sucessão. Essas matrizes são mais uma tentativa de avaliar uma estrutura organizacional de governança corporativa.

Não há o propósito, neste trabalho, de se avaliar o grau de influência familiar sobre a gestão da empresa, muito menos o grau de maturidade e eficácia das práticas de um

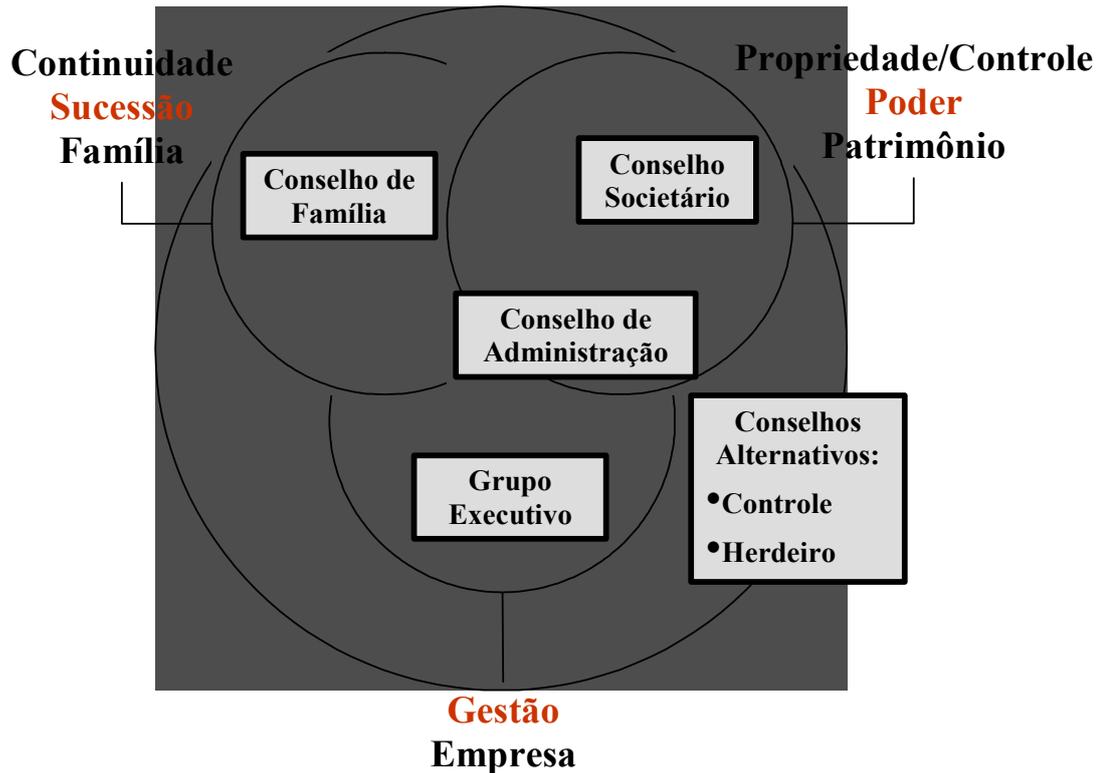
sistema complexo. Mas os instrumentos de medidas consolidados por Casillas, Vásques e Díaz (2007, p. 9), baseados na Escala de Guttman, formará a base aplicada para estudar os riscos pertinentes aos fatores poder, gestão e sucessão e a mitigação dos mesmos numa estrutura organizacional de governança de organizações denominadas familiares. Por exemplo, os planos para transferência da empresa à geração seguinte, como um dos instrumentos, são entendidos como sendo um dos controles para minimizar os riscos de sucessão, alinhados à continuidade da empresa.

As métricas definidas por Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 80) são entendidas como um modelo para avaliar a operacionalização das regras de sucessão. Talvez sejam melhor aplicadas em organizações familiares que se encontram num estágio mais avançado de governança corporativa.

2.6 Estrutura Organizacional de Governança de Empresas Familiares

Apoiando-se nos fundamentos ou princípios anteriormente elucidados, alguns modelos de estrutura organizacional para uma governança foram propostos especificamente para empresas familiares, considerando as diferentes configurações societárias e as relações de poder, influência e interesses. No geral, não há diferença do modelo preconizado por Bernhoeft e Gallo (2003, p. 27), o qual se constitui da formação de um conselho de família, conselho societário, conselho de administração e do grupo executivo, com suporte dos conselhos alternativos do tipo: controle, herdeiros e consultivos.

A Figura 9 busca relacionar o campo de atuação dessa estrutura organizacional com os oitos agrupamentos citados na Figura 7, de forma a tratarem dos conflitos nas relações de poder, influência e interesses dos públicos agrupados.



Fonte: adaptado de Gallo e Bernhoeft (2003).

Figura 9: Estrutura organizacional de governança na empresa familiar

O IBGC, por meio do seu Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa (2007, p. 16), corrobora essa idéia quando relaciona a reunião de sócios a uma assembléia geral e o conselho de família para o que eles denominam de sociedades familiares, mantendo os demais órgãos que compõem uma estrutural ideal para governança, tais como o conselho de administração, um corpo executivo, uma auditoria independente e um conselho fiscal.

A formalização desses órgãos para empresas familiares pode ser questionada. Algumas variáveis devem ser analisadas ao considerar uma estrutura formal. É possível entender que o tamanho da empresa; o tamanho da sociedade, familiar ou multi-familiar; os eventos ocorridos ao longo da vida da empresa; a complexidade familiar, por exemplo, são elementos que caracterizaria a necessidade da definição de uma estrutura formal ou informal. A informalidade não impossibilita a favorabilidade de uma estrutura organizacional de governança.

Numa analogia ao trabalho realizado por Belluca (2008), sobre episódios e o processo de planejamento estratégico, onde a autora comenta que

[...] por características específicas internas, de mercado e pelo momento em que a organização se encontra em seu processo de

crescimento, a utilização do planejamento estratégico formal pode ser inviável. [...] Uma das justificativas para o uso do planejamento estratégico formal é a necessidade de mudança que pode ser provocada por um “episódio” originado de uma fonte interna: falecimento do gestor principal, [...]; ou externa: mudanças no cenário econômico, [...]. É importante salientar que a mudança é aqui vista como algo que precisa ser alterado na organização e o episódio algo que provoca uma mudança específica, que é a formalização do planejamento estratégico;

a estrutura organizacional de governança e seus órgãos podem ser formal ou informal, dependendo do episódio que se configura para uma determinada empresa. A formalidade, ou informalidade dessa estruturação, é algo que deve ser avaliado, mas, a existência das atividades relativas a essa estrutura se faz necessária para uma governança eficaz.

A estrutura organizacional recomendada por Casillas, Vásquez e Díaz (2007) estabelece a criação do que eles denominam de instituições ou órgãos de governança da empresa familiar, alinhados ao modelo conceitual dos três círculos, classificando em três agrupamentos: a propriedade e a família, o conselho de administração e a direção. Na questão da propriedade e da família, entendem que há uma evolução ao longo do tempo em função do grau de complexidade da empresa familiar, na qual, no início, ocorre a instituição da reunião familiar; num segundo momento a assembléia familiar; e num estágio mais evoluído o conselho familiar. O grau de complexidade é de difícil apuração. A complexidade, como define Mariotti (2000),

[...] não é um conceito teórico e sim um fato. Corresponde à multiplicidade, ao entrelaçamento e à contínua interação da infinidade de sistemas e fenômenos que compõem o mundo natural. Os sistemas complexos estão dentro de nós e a recíproca é verdadeira. É preciso, pois, tanto quanto possível entendê-los para melhor conviver com eles.

Não é objetivo estudar a complexidade, mas deve-se ter em mente que nem tudo é possível alcançar na forma que se propõe, sem antes passar por um caminho de entendimento e construir uma estrutura organizacional, no caso de governança, que seja eficaz em cada estágio da vida da empresa.

Tendo por base a estrutura organizacional recomendada por Gallo e Bernhoeft (2003), são estabelecidas no Quadro 6 as principais atividades e a missão dos órgãos pertinentes que compõe uma estrutura organizacional de governança corporativa, considerando Casillas, Vásquez e Díaz (2007); IBGC (2007); Rossetti e Andrade (2004). Os

órgãos de maior relevância são os conselhos de família; conselho societário; conselho de administração; grupo executivo e conselho de controles.

Quadro 6 – Órgãos de uma Estrutura organizacional de Governança na Empresa Familiar e sua constituição. Continua.

Conselho de Família (Interesses da família)	
Missão	Funcionar como fórum no qual as questões familiares (interesses, conflitos, expectativas, crescimento, ética, conduta, etc.), que possam ter impacto sobre a sociedade e as empresas, sejam discutidas e administradas.
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Administrar as questões familiares com impacto na sociedade e empresa; • Zelar pelos valores e história da família e sua transferência entre gerações; • Manter disciplina da família em relação aos negócios; • Elaborar e administrar o Acordo de Conduta e Ética familiar; • Criar e administrar um sistema formal de informações sobre a sociedade e os negócios, para a família; • Funcionar como fórum representativo das famílias; • Colaborar com as famílias; • <u>Criar e administrar programas de formação e treinamento dos familiares</u> (grifo nosso); • Planejar e coordenar assembleias e eventos familiares; • Administrar um “escritório da família”; • ...
Conselho Societário (Interesses dos sócios)	
Missão	Representar e administrar os interesses do grupo controlador na gestão do capital, nas participações societárias, avaliação dos gestores e nas estratégias corporativas da(s) empresa(s).
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Fixar as diretrizes estratégicas relativas ao retorno sobre o capital; • Administrar e atualizar o Acordo Societário; • Administrar o processo de pulverização acionária; • Intermediar toda transação acionária entre sócios e com terceiros; • Fazer cumprir o Código de Ética e Conduta da Sociedade; • Manter um sistema de informações para acionistas; • Aprovar critérios de distribuição dos lucros e remuneração do capital; • <u>Administrar o processo sucessório</u> (grifo nosso); • Indicar os representantes do Conselho de Administração das empresas controladas; • Aprovar o plano estratégico apresentado pelo grupo executivo; • Avaliar o desempenho econômico-financeiro das empresas; • Aprovar as demonstrações financeiras; • Aprovar os limites de autonomia dos executivos; • Aprovar contratação de empréstimos, políticas tributárias e contratação de auditorias externas; • ...

Quadro 6 – Continuação

Conselho de Administração (Interesses da empresa)	
Missão	Proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento. Ter pleno conhecimento dos valores da empresa, dos propósitos e crenças dos sócios e zelar pelo seu aprimoramento. Deve prevenir e administrar situações de conflitos de interesses ou de divergência de opiniões, a fim de que o interesse da empresa sempre prevaleça.
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Orientar estratégias e objetivos a longo prazo; • Selecionar a equipe diretiva; • Vigiar a adequação dos processos de gerenciamento • Apoiar a entrada de recursos financeiros em condições adequadas; • Analisar e interpretar influência do meio econômico, jurídico, tecnológico, etc.; • Comunicar por meio de informações pertinentes e atualizadas; • Cuidar da imagem da empresa e vigiar o comportamento sócio responsável; • Garantir disponibilidade de recursos financeiros suficientes; • Comunicar com proprietários e familiares assuntos relativos à empresa; • Intervir na determinação das estratégias e controle com interesses da família; • <u>Planejar e garantir o processo sucessório</u> (grifo nosso); • ...
Grupo Executivo (Interesses do negócio)	
Missão	Exercer a gestão executiva da empresa, focada na busca incessante de eficácia estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na maximização do retorno dos investimentos.
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Exercer a gestão dos negócios e das áreas funcionais; • Interagir com o conselho de administração e seus comitês; • Contribuir ativamente com projetos de alto impacto; • Definir estratégias de negócio alinhadas com os propósitos dos sócios; • Definir o plano operacional; • Criar um sistema de controles internos que organize e monitore o fluxo de informações e os riscos; • Preparar relatório anual para informação à sociedade; • Relacionar-se com as partes interessadas; • <u>Preparar sua linha de sucessão</u> (grifo nosso); • ...
Conselho de Controle (Interesses dos proprietários/sócios)	
Missão	Agregar valor para a sociedade, agindo como um controle independente para os sócios.
Atividades	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalizar as atividades de controle nos vários níveis de gestão e administração; • Fiscalizar os atos da administração; • Prestar informações aos sócios; • Opinar em determinadas questões solicitadas; • Relacionar-se com os auditores independentes; • Solicitar informações relativas ao trabalho dos órgãos da governança; • Zelar pelos ativos dos sócios;

Fonte: adaptado de Gallo e Bernhoeft (2003); Casillas, Vásquez e Díaz (2007); IBGC (2007); Rossetti e Andrade (2004).

Verificando as principais atividades relacionadas ao fator sucessão pertinente a cada órgão, nenhuma das missões dos órgãos citados apresenta razões diretas para o tratamento do risco da sucessão, mas é possível inferir que o fator sucessão está implícito nelas.

Relacionando as atividades citadas no Quadro 5 ao objetivo deste trabalho, com foco na estruturação organizacional de governança para minimização do risco do fator sucessão, é possível resumi-lo. O conselho de família busca tratar dos interesses da família tendo na sua missão o funcionamento como fórum no qual questões familiares tais como interesses, conflitos, expectativas, crescimento, ética, conduta, etc., que possam impactar a sociedade e as empresas, sejam discutidas e administradas. Os interesses e os conflitos são refletidos na sucessão. Logo, entende-se que esse órgão tem sua principal atividade no tocante ao fator sucessão, “criar e administrar programas de formação e treinamento dos familiares” (grifo nosso). Essa atividade pretende atuar preventivamente num programa de formação dos sucessores.

O conselho societário que trata dos interesses dos sócios, tem em sua missão representar e administrar os interesses do grupo controlador na gestão do capital, nas participações societárias, avaliação dos gestores e nas estratégias corporativas da(s) empresa(s). Como se vê, é um conselho que tem a questão da sucessão como uma estratégia corporativa, logo dentre suas atividades está a de “administrar o processo sucessório” (grifo nosso).

O conselho de administração trata dos interesses da empresa. Sua missão é proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento, além de ter pleno conhecimento dos valores da empresa, dos propósitos e crenças dos sócios e zelar pelo seu aprimoramento. Os valores, os propósitos e as crenças devem fazer parte da continuidade da empresa e passar de geração a geração. Prevenir e administrar situações de conflitos de interesses ou de divergência de opiniões, a fim de preservar os interesses da empresa. O fator sucessão é um risco presente nas discussões desse fórum. Uma de suas atividades é, portanto, “planejar e garantir o processo sucessório”, como forma de perpetuar a empresa. O grupo executivo busca os interesses do negócio. A sua missão é exercer a gestão executiva da empresa, focada na busca incessante de eficácia estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na maximização do retorno dos investimentos. Sua missão não será atendida se não “preparar sua linha de sucessão”. É comum nos dias de hoje, e não somente nas empresas familiares, as empresas não possuem pessoas capacitadas para a sucessão de seus líderes empresariais. Preparar a linha de sucessão passa nas empresas

familiares por capacitar os sucessores, sejam estes da família ou não. O conselho de controle é o órgão que atende os interesses dos proprietários/sócios, e tem como missão agregar valor para a sociedade, agindo como um controle independente para os sócios. Numa estrutura organizacional de governança este órgão tem dentre suas atividades “fiscalizar as atividades de controle nos vários níveis de gestão e administração”. Inclui-se nessa atividade fiscalizar todas as demais atividades que garantirão a eficácia de um programa de sucessão.

Essas atividades resumidas permitem estabelecer um modelo de estrutura organizacional de governança no gerenciamento do risco do fator sucessão em empresas familiares. Esse modelo foi verificado nas pesquisas realizadas junto às empresas citadas no Capítulo 5.

3 RISCOS EMPRESARIAIS NA SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

A condição que aumenta ou diminui o potencial de perdas de uma organização é uma das linhas de raciocínio conceitual de risco. Mas o risco não está ligado somente aos eventos indesejáveis, pode também estar relacionado aos potenciais eventos desejáveis, ou como alguns autores definem, às oportunidades.

Risco, no conceito de Oliveira (2006, p. 327), “[...] é o estado do conhecimento no qual cada estratégia alternativa leva a um conjunto de resultados, sendo a probabilidade de ocorrência de cada resultado conhecido do tomador de decisão”. Como se observa, trata-se de uma definição que não cita se os resultados são desejáveis ou indesejáveis.

Kahneman in Dossiê (2007, p. 83), trata o risco como a “lógica do cisne negro” na qual busca a gestão do desconhecido, colocando o foco no pouco provável e no extremo. Em suas palavras a maioria dos executivos não tem consciência dos riscos que assumem ao tomar uma decisão. Raynor in Dossiê (2007, p. 83) aconselha aos administradores aplicar o conceito da “incerteza como requisito”. Na discussão da Teoria da Perspectiva de Kahneman in Dossiê (2007, p. 85) “[...] as pessoas consideram os resultados como ganhos ou perdas, em relação a onde estão agora, o que psicologicamente falando, é muito mais realista”.

Essa lógica nas decisões que envolvem a incerteza é tratada na Teoria da Heurística. Mauro (2008) cita que a “heurística é entendida como uma forma de economia ou ‘atalho’ mental desenvolvido ao longo da experiência de vida da pessoa e que auxilia nas decisões que envolvam incerteza, tornando-as mais rápidas”. Pode-se interpretar, por nessa teoria, que o risco está implícito na tomada de decisão. O autor continua que

“[...] esses ‘atalhos’, guardados na memória e utilizados em julgamentos e decisões gerais, podem conter vieses que ignoram o pensamento matemático e probabilístico, incidindo em erros de decisão significativos, principalmente em escolhas que envolvam conseqüências de grandes proporções, como investimentos industriais ou julgamentos sobre a forma de atuação mercadológica de um produto ou serviço”.

A lógica da incerteza está por trás do risco empresarial, e, como discorre-se mais adiante, a busca pela probabilidade e o impacto de uma decisão certa ou errada é que irá ponderar o grau do risco assumido.

Neste estudo o foco será nos eventos indesejáveis atribuídos à administração de uma empresa familiar considerando os fatores de poder, gestão e sucessão (*3-circles model*). Gerir o risco é assumido neste estudo como um dos elementos na estrutura organizacional de

uma governança a ser implementada no fator da sucessão. Os riscos podem criar uma situação de impossibilidade para a consecução dos objetivos estabelecidos pela empresa. Os riscos mais encontrados na sucessão, como cita Di Miceli (2006, p. 24), no estudo realizado para o IBGC, está na substituição de liderança e na entrada de novas gerações nas empresas familiares em momentos que tendem a ser críticos e que podem gerar disputas internas e declínio na qualidade da gestão. Outros autores como Álvares, Giacometti e Gusso (2007, p. 78) comentam que um processo de sucessão pode causar impactos na geração de valor, na continuidade e na perpetuação da empresa, na integridade da sociedade e das famílias proprietárias. Santos (2002) entende que a sucessão é um risco, e as suas derivações, como se comenta mais adiante, são tratadas como riscos associados. Assim, os riscos de substituição de lideranças, entrada de novas gerações, disputas internas, declínio na qualidade da gestão, continuidade da empresa, dentre outros, comentados por Di Miceli (2006), Álvares, Giacometti e Gusso (2007), são os riscos associados.

O termo risco está associado a inúmeros substantivos com os quais se estabelece o tipo de risco ao qual está exposta uma determinada organização. A terminologia risco empresarial (COSO, 2002), adotada neste trabalho, e apresentada mais adiante, não é unânime, mas é a mais aplicável por se tratar de uma terminologia que considera o termo empresarial. A palavra empresarial tem sua origem na palavra empresa. Padoveze (2005, p. 14) declara na sua ótica que “toda empresa tem uma missão em relação à sociedade e a missão das empresas corresponde aos seus objetivos permanentes, que consistem em otimizar a satisfação das necessidades humanas”. Embora seja discutível, essa terminologia é a mais apropriada no entendimento deste trabalho.

Os riscos empresariais se originam de fatores externos ou internos, sendo os internos mais previsíveis e passíveis de controlar. Os riscos externos muitas vezes não possuem ferramentas de controle e mitigação pelas empresas.

Buscando exemplificar um tipo de risco externo não controlado pelas empresas, temos as potenciais brigas entre sócios. As empresas são geridas por meios de contratos, formais ou informais, porém estes são limitados na sua elaboração. Essa limitação está relacionada ao que chamam de racionalidade limitada. Ferrato (2004) cita que a duração de qualquer contrato tem relação direta com a predisposição de ambas as partes, de acreditar uma na outra quanto ao cumprimento de todas as cláusulas, em todos os aspectos, sejam técnicos, comerciais e administrativos. Complementa que a duração transcende à essência da confiança, em virtude da falta de dados de uma parte ou de outra, e que ela está calculada na racionalidade limitada, própria do ser humano, fora do seu controle.

A quebra de contrato, como comenta Ferrato (2004) é entendido como um ato de *hold-up*. Este ato deve acontecer na condição *ex post* (momento durante a vigência do contrato em que uma das partes tende a agir aeticamente) no conceito da economia dos custos de transação, ou seja, após o contrato ter recebido a assinatura de ambas as partes; e não no caso do *ex ante*, ocasião antes do contrato em que uma das partes da transação pode agir aeticamente.

Assim, havendo contrato ou não, os riscos após as brigas entre sócios nem sempre podem ser previstas em contratos, impedindo prever todos os potenciais custos envolvidos nestas transações (*ex ante* ou *ex post*).

3.1 Apetite ao Risco

O apetite ao risco é estabelecido pela organização. Nas palavras de Oliveira (2006, p. 97) representa o cálculo de risco provável que incidirá sobre o empreendimento e deve ser entendido como aquele que o empresário pode suportar, ele complementa que o empresário deveria buscar a rentabilidade máxima dentro do limite de risco avaliado como suportável pela estrutura organizacional disponível. Santos (2002) comenta que a empresa é, do ponto de vista de seus proprietários, em essência, uma alternativa de investimento de risco, e o autor deste acrescenta também, de seus governantes. As decisões organizacionais presentes referem se às apostas no futuro, as quais reúnem umas poucas certezas e grandes doses de incertezas. No *Executive Summary* do COSO (2002) o apetite ao risco é o montante de risco que uma entidade deseja aceitar em busca de valor.

O apetite ao risco no fator sucessão de uma empresa familiar está na certeza de seus fundadores de que nunca irão faltar. O fundador não pode perceber os riscos advindos após a sua morte. A continuidade dos negócios sob a sua administração será eterna. Ser o idealizador em não ter quem continue o empreendimento, o que dentro da sua visão é concordar com o fracasso. Kanitz (2008 apud MELO; MENEZES et al., 2008, p.207) comenta que “[...] o empresário é, por excelência, um indivíduo que possui metas elevadas. Ele está constantemente redefinindo o seu ideal, colocando-o em níveis cada vez mais altos que então tenta alcançar”. O autor faz uma reflexão momentânea: se você tivesse vinte milhões de dólares, você se aposentaria numa ilha em Angra do Reis ou arriscaria tudo para tentar conseguir quarenta milhões de dólares? Na sua ótica, a maioria dos mortais, e dos filhos, se contentaria em ficar nos vinte milhões.

Por assim enxergar, é que talvez os fundadores das empresas familiares, num

primeiro estágio da empresa, não pensam ou não entendem que um dia faltarão. A perpetuidade do negócio depende, na sua ótica, somente dele.

3.2 Tipos de Riscos Empresariais

O gerenciamento de risco surge da necessidade das organizações desenvolverem um processo para identificar e gerenciar os riscos empresariais que afetam seus negócios. Para definir o que é risco empresarial, se faz necessário, primeiramente, entender o conceito de risco isoladamente.

Na ótica do COSO (2002), “[...] risco é a possibilidade de um evento ocorrer e afetar adversamente o alcance de objetivos”. Santos (2002) define risco como o grau de incerteza em relação à possibilidade de ocorrência de um determinado evento, o que, em caso afirmativo, redundará em prejuízos. As definições de risco, muitas vezes, apresentam variações em função da ótica com o qual se pretende avistar o assunto, por exemplo, o *Project Management Institute* (1992), que estabelece uma metodologia para gerenciamento de projetos, conhecida mundialmente, define risco como “[...] os efeitos cumulativos das mudanças de algumas ocorrências incertas das quais afetará adversamente os objetivos do projeto”. Considerando a visão financeira como ponto relevante quando se discutir gerenciamento de risco, destaca-se também o risco nesta ótica, o qual na definição de Gitman (2004) risco é “[...] a probabilidade de perda financeira ou, mais formalmente, a variabilidade de retornos associados a um ativo”.

As definições anteriormente apresentadas consideram a questão da probabilidade de um evento ocorrer e do impacto nos objetivos da empresa ao qual o risco está intimamente ligado. Dentro desses contextos, e procurando uma definição que se alinhe à maioria, entende-se, neste estudo, que risco é “[...] a combinação da probabilidade de ocorrência e da consequência de um determinado evento não desejado” (FNQ, 2008).

Revisada a definição de risco, busca, se então, identificar a melhor definição, dentro do contexto deste estudo, para risco empresarial. Santos (2002) entende que risco empresarial é a possibilidade de perda decorrente de um determinado evento, perda esta caracterizada por prejuízo, lucro menor, situações nas quais as operações transitam pelo demonstrativo de resultados, ou redução de ativos com contrapartida no patrimônio líquido, sem, contudo, estabelecer uma definição sintetizada. No caso da empresa familiar pode ser entendida também a sua sobrevivência. A definição de risco empresarial, nas publicações expostas, alinha-se ao que se denomina de risco financeiro, haja vista, a forte influência que o

termo risco tem pela sua origem financeira. A definição para risco empresarial que mais se aproxima do objetivo do estudo é a do COSO (2002), a qual passa a ser adotada, pelo qual risco empresarial é “[...] um obstáculo potencial à consecução dos objetivos de uma organização, à luz das incertezas do mercado e da indústria em que a organização atua, do ambiente macro-econômico e dos próprios processos da organização” (COSO, 2002, tradução nossa).

Risco empresarial é um conjunto de riscos que podem ser classificados em diversos níveis de riscos em função da ótica, da característica e da profundidade que se espera alcançar no gerenciamento do mesmo. O *framework* do COSO (2002) classifica-o em quatro macros categorias, a saber: estratégicos, operacionais, informação (*disclosure*) e atendimento às leis e regulamentos (*compliance*). Dentro dessas categorias macros identificam-se os mais variados tipos de riscos empresariais, que, por sua vez, em função da especificidade do risco, é possível classificá-los em riscos empresariais associados num terceiro nível. Santos (2002) classifica os riscos empresariais, num nível acima da classificação do COSO (2002), começando por riscos empresariais oriundos dos ambientes interno e externo. Num segundo nível, ele classifica como Macro-ambiente, Ambiente Setorial, Financeiros e Operacionais, sendo que os dois primeiros seriam Externos e os outros dois Internos. Os riscos Operacionais são classificados, ainda, num terceiro nível como Gerais e Funcionais. Num quarto, e último nível, são detalhados os riscos em função de sua especificidade. A essa totalidade de riscos empresariais o COSO (2002) denomina de riscos empresariais totais, no qual, em sua compreensão se encontram todos os riscos aos qual a organização está exposta.

O gerenciamento de risco empresarial busca minimizar os riscos que afetam o alcance dos objetivos da empresa, por meio de um processo estruturado, em todos os seus níveis, em conformidade com o apetite ao risco, na tomada de decisão, pelos seus líderes.

A conclusão é que o gerenciamento de risco empresarial (COSO, 2002), é um processo, que afeta a direção, gerentes e empregados da organização. É aplicado em objetivos definidos e por toda organização, projetado para identificar eventos potenciais que a esta podem afetar, e gerenciar riscos para estar conforme o apetite deste; fornece razoável segurança em relação ao alcance dos objetivos da organização.

O referencial teórico conceitual que baliza a análise geral dos riscos empresariais é o conceito do PDCA, que considera quatro etapas de raciocínio lógico sequencial que orienta qualquer pensamento sistêmico e estruturado, como o estabelecimento das estratégias, onde o risco empresarial pode ser identificado, avaliado, minimizado, controlado e contido.

No Quadro 7 são apresentados alguns exemplos de uma classificação na linha de

pensamento do COSO (2002) combinada com a classificação de Santos (2002).

Quadro 7 – Classificação de riscos empresariais - Exemplos

Riscos Empresariais				
Catego- ria de Riscos	Tipo de Risco		Risco Associado	
	Nomenclatura	Orientação	Nomenclatura	Orientação
Operacionais	De sucessão	Ausência de pessoas preparadas para substituir pessoas-chave nas estruturas da empresa, desde funcionários estratégicos, presidentes e executivos interferem na continuidade do negócio e da empresa.	Morte ou invalidez	Perda decorrente da ausência de um substituto preparado que assuma o controle das funções de administração e gestão
	Corporativos	Reflexos de problemas ocorridos em empresas por eventuais mudanças de controle societário.	Novos proprietários	Perda decorrente da falta de credibilidade no mercado em função dos novos proprietários.
	Aderência às regras	Atividades sendo realizadas em desacordo com as políticas, as normas e os procedimentos estabelecidos.	Cumprimento das regras	Perda decorrente do não cumprimento das regras estabelecidas pela gestão
Estratégicos	Concentração societária	O controle das decisões concentrado na mão de uma ou poucas pessoas impossibilitando uma tomada de decisão baseada em fatos e no consenso.	Objetivos estratégicos	Perda decorrente de uma tomada de decisão em discordância com os objetivos da sociedade.

Fonte: adaptado de COSO (2002) e Santos (2002).

A classificação do risco de sucessão como um tipo de risco operacional, como Santos (2002, p. 25) relata, é questionável. A sucessão faz parte de uma estratégia da empresa, necessita ser planejada. A visão desse autor é limitada ao estabelecer que o risco de sucessão seja operacional. Neste estudo trabalha-se com o risco de sucessão classificado como estratégico, pois é assim que se entende o seu tratamento por meio de uma estrutura organizacional de governança.

Outras entidades mundiais que atuam no estabelecimento de estruturas para controles internos de riscos financeiros podem contribuir com definições para os termos risco

e riscos empresariais, mas não diferem na essência das anteriormente citadas. As entidades são:

- **COSO** – *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* - EUA
- **CoCo** – *Control Committee of Canadian Institute of Chartered Accountants* - Canadá
- **Turnbull Report** – *Committee on Corporate Governance of the Institute of Chartered Accountants in England & Wales* – Comunidade Européia
- **ACC** – *Australian Criteria of Control* - Austrália
- **King report** – *King Committee on Corporate Governance* – África do Sul

O gerenciamento de risco empresarial, como um processo, pode compreender várias atividades ao longo da sua aplicação. Algumas literaturas estabelecem estruturas para essas atividades, nas quais se destacam as estruturas *TURNBULL* (2003), *COSO* (2002), *Wideman* (1992), dentre outras aplicadas por organizações de auditorias financeiras como PWC e DTT. No Quadro 8, a seguir, são apresentadas as atividades das três estruturas citadas.

Quadro 8 – Atividades dos Processos de Gestão de Riscos Empresariais

	COSO		TurnBull		WIDEMAN
1	Ambiente Interno	1	Estabelecer e comunicar os objetivos	1	Identificação
2	Definindo objetivos	2	Considerar os agentes internos e externos	2	Avaliação
3	Identificação do evento	3	Identificar os riscos chave	3	Resposta
4	Avaliação do risco	4	Avaliar os riscos (pré-controles)	4	Documentação
5	Resposta ao risco	5	Debater e acordar a melhor forma de tratar os riscos		
6	Atividades de controle	6	Avaliar os riscos (pós-controles)		
7	Informação e comunicação	7	Considerar a melhoria da estratégia de controle atual		
8	Monitoração	8	Monitorar		
		9	Relatar		
		10	Garantir		

Fonte: adaptado de *TURNBULL* (2003), *COSO* (2002) e *Wideman* (1992) (tradução nossa).

As atividades do processo do *COSO* (2002) são entendidas como as mais adequadas aos propósitos deste trabalho. A fim de melhor explicar o que compreende cada uma das atividades, o Quadro 9 busca descrever o esperado para cada atividade na ótica do *COSO*, e numa correlação com o risco do fator sucessão, procurou-se estabelecer uma orientação da aplicação dessas atividades no tratamento do risco do fator sucessão.

Quadro 9 – Atividades de Risco

No.	Atividades	Descrição das Atividades aplicadas aos Riscos em Geral	Descrição das Atividades aplicadas ao Fator Sucessão
1	Ambiente Interno	Definir uma filosofia de risco e estabelecer o apetite ao risco.	Definir uma filosofia para a sucessão e estabelecer o nível aceitável de espera para a sucessão.
2	Definindo objetivos	Definir objetivos antes de a gestão identificar eventos potenciais que possam afetar o alcance dos mesmos.	Definir objetivos antes de a gestão identificar eventos potenciais que possam ser causados pela ausência planejada da sucessão.
3	Identificação do evento	Identificar potenciais eventos que possam ter impacto sobre a organização.	Identificar potenciais eventos causados pela ausência da sucessão e que possam ter impacto sobre a organização.
4	Avaliação do risco	Analisar os riscos identificados como forma de estabelecer uma base para determinar como eles serão gerenciados.	Analisar os riscos identificados para a sucessão como forma de estabelecer uma base para determinar como eles serão gerenciados.
5	Resposta ao risco	Selecionar enfoques ou definir ações para alinhar os riscos analisados com o apetite ao risco, no contexto das estratégias e objetivos.	Selecionar enfoques ou definir ações para alinhar os riscos pela ausência de sucessão com o nível aceitável de espera, no contexto das estratégias e objetivos.
6	Atividades de controle	Estabelecer e implementar políticas e procedimentos para assegurar que as respostas aos riscos sejam efetivadas.	Estabelecer e implementar políticas e procedimentos para assegurar que as respostas aos riscos de sucessão sejam efetivadas.
7	Informação e comunicação	Identificar, capturar e comunicar informações relevantes em tempo de direcionar pessoas para responder por suas responsabilidades.	Identificar, capturar e comunicar informações relevantes em tempo de direcionar pessoas para responder por suas responsabilidades.
8	Monitoração	Monitorar o gerenciamento de risco empresarial e estabelecer modificações conforme necessário.	Monitorar o gerenciamento de risco empresarial de sucessão e estabelecer modificações conforme necessário.

Fonte: *Framework COSO (2002)*. (tradução nossa)

As atividades aplicadas ao fator sucessão contribuem com o entendimento para o estabelecimento de um modelo de estrutura organizacional de governança do risco, na sucessão de empresas familiares. Essas atividades serviram de base para o estabelecimento

dessa estrutura apresentada no Capítulo 5 deste trabalho.

3.3 Riscos na Sucessão

Na relação institucional dos grupos, ou públicos de interesses na empresa, não esgotando o assunto, são apresentados diversos tipos de riscos na administração empresarial. Os riscos empresariais relativos à governança nas empresas familiares são estabelecidos a partir do modelo conceitual dos três círculos, sob a ótica dos fatores de poder, gestão e sucessão. A estrutura organizacional de governança é proposta para mitigar os riscos empresariais relativos a esses três fatores. Neste trabalho o foco está na mitigação dos riscos inerentes à sucessão.

Vários são os riscos associados aos três fatores estabelecidos, sendo esses riscos identificados quando analisadas as características existentes nos oito agrupamentos dos públicos de interesses na empresa, principalmente na ambigüidade de interesses existentes. Classificá-los em riscos operacionais e estratégicos é possível, como apresentado no Quadro 6. Portanto, os riscos associados aos conceitos de sucessão se enquadram na categoria estratégicos conforme anteriormente citado. A sucessão é um tema abordado pela administração da empresa e, em havendo uma estrutura de conselhos instalada, o conselho de administração, conforme cita o IBGC (2007), é que deve planejar e garantir a sucessão.

Casillas, Vásquez e Díaz (2007, p. 83) citam um exemplo no qual a sucessão numa empresa familiar era pensada para o primogênito, mas que esta não é mais a condição. A necessidade de se estabelecer pré-requisito para as gerações seguintes, tais como formação, experiência e capacidade de liderança, podem contrariar as expectativas do primogênito; por outro lado, os outros filhos, ou primos que trabalharam arduamente para adquirirem habilidades necessárias para assumirem posições, têm a expectativa de serem reconhecidos. Ambas as expectativas criadas pelo primogênito e pelos outros filhos e primos entrarão em conflito.

Rossetti e Adorno (2008 apud MELO; MENEZES et al., 2008, p. 131) classifica os riscos e as vantagens que as empresas familiares apresentam da primeira para a segunda geração. Esses riscos são classificados considerando os agrupamentos denominados por eles de “7 Ps” da governança corporativa, a saber: propriedade, princípios, propósitos, poder, processos, práticas e perenidade. Os riscos denotados por eles, poderiam ser acrescidos de muitos outros, os quais são enquadrados, ou melhor, denominados de riscos associados, e a identificação de riscos associados podem ser diversos. Mas é possível verificar que

praticamente todos os riscos estão alinhados com os apresentados por outras literaturas. Os riscos anotados por Rossetti e Adorno são:

[...] ausência inesperada do fundador: sucessão despreparada; conflitos radicais e inegociáveis entre sucessores; desconstrução movida por interesses em choque; padrões divergentes entre sucessores; desalinhamento entre grupos familiares controladores; conflitos que deságuam na substituição do consenso, como prática decisória, pelo exercício do voto; lutas internas pela sucessão, não fundamentadas em meritocracia; fragmentação para acomodação de interesses; nepotismo: "valor" da consangüinidade superando o da competência; mistura de papéis: família, sociedade e empresa; decisões de conselhos desconsideradas: prevalência de modelos informais de gestão; ausência de regras e de acordos formais, práticas oportunistas; desinteresse pela sociedade e pelos negócios por herdeiros distantes e inativos.

Rossetti e Adorno, dentre os riscos abordados, em sua maioria, estão obviamente relacionados ao conceito principal da governança corporativa, que é o conflito de agência. O conflito de agência, nestes casos, está relacionado nos "conflitos radicais e inegociáveis entre sucessores", "desconstrução movida por interesses em choque", dentre outros. Os que mais se relacionam ao trabalho aqui apresentado e assim, mais uma literatura, confirmando o propósito deste trabalho, são os riscos de "ausência inesperada do fundador: sucessão despreparada".

Costa e Luz (2003) num artigo publicado sobre a sucessão e sucesso nas empresas familiares, por meio do estudo de caso do grupo Pão de Açúcar, descreve que:

O que tem sido mais comum observar nas empresas familiares, é que muitas delas acabam desaparecendo no momento da troca de comando, principalmente pela ausência de um planejamento adequado de quem, em que momento e como assumirá o comando. A ausência de planejamento pode levar a um processo de sucessão forçado por alguma situação inesperada, como exemplo (*sic*), falta de saúde do fundador ou debilidade financeira da empresa com necessidade de reestruturação, ou ainda, as duas situações simultaneamente. Além da necessidade de que o planejamento da sucessão seja levado a efeito com bastante antecedência ao momento em que se deseja realizá-la (*sic*), é imprescindível que a decisão seja pautada na razão e não na emoção, e que a continuidade da empresa seja o principal objetivo para a tomada de decisão. No caso do Grupo Pão de Açúcar, fica clara a grande preocupação do fundador em conduzir o processo sob o ponto de vista de que o Grupo precisava continuar sua trajetória de crescimento e desenvolvimento e, certamente levando em conta, a necessidade de se manter firme na disputa com a concorrência, já que atua num mercado fortemente competitivo. Parece correto interpretar que a assunção do comando por Abílio, que embora por tradição

deveria assumir o controle por ser o filho mais velho, teve grande peso a experiência adquirida na superintendência do Grupo, pois certamente vinha sendo observado por seu pai desde 1956 quando começou a trabalhar na empresa.

Não é intuito neste trabalho estudar a influência da cultura originária da família na governança corporativa das empresas. Mas, tal influência é possível conforme citam Zagonel e Carvalho (2006):

Algumas características da cultura japonesa são evidentes aos gai-jin, como chamados todos os não descendentes. A disciplina é um aspecto imprescindível na vida dos japoneses, sendo observada em suas atividades. Disciplina aqui não deve ser confundida com obediência, mas disciplina no sentido de persistência e esforço na conquista de objetivos. Ela é desenvolvida entre os japoneses no âmbito familiar e escolar. Como exemplos, pode-se citar o ato de colocar o chinelo na beira da porta antes de entrar em casa, os quais devem estar sempre um ao lado do outro; assim como os passos paciosos do origami, dobradura japonesa. A maioria dos rituais e atividades japonesas exige força de vontade e um empenho tal para que seja executado na mais perfeita ordem. A hierarquia é outro ponto básico da cultura japonesa e funciona como um regulador na vida das pessoas. [...] Cada um tem uma posição devida numa escala de valores pessoal, profissional e familiar. Assim, há reverência para irmãos mais velhos, pais, avós e chefes. A hierarquia como estabelecida entre os japoneses vai além do respeito que se tem em outras culturas pelos mais velhos. Ela compromete responsabilidades e obrigações desde pequenos. Um exemplo disso é o filho primogênito do sexo masculino que deve perpetuar rituais como o butsudán (pequeno altar de madeira dedicado aos falecidos), assim como cuidar dos pais quando velhos. O segundo item trabalhado, de acordo com os relatos, foi a relação que mantém com a hierarquia estabelecida pela cultura japonesa. Para o Ocidente, o respeito embutido na reverência hierárquica pode denotar um sentido autoritário, mas tal qual é desenvolvido pela sociedade japonesa, vem carregado de significados referentes a obrigações e deveres conforme a posição hierárquica de cada um.

O Quadro 10 procura apresentar os riscos associados aos fatores estabelecidos no conceito dos três círculos, tomando como base as características apresentadas para os oito agrupamentos de públicos, e os riscos associados ao fator sucessão, que são abordados ao longo do trabalho, embora se procure citar alguns riscos relativos aos outros dois fatores citados.

Quadro 10– Riscos Associados ao Poder, Gestão e Sucessão

RISCOS ASSOCIADOS			
	Poder	Gestão	Sucessão
Operacionais		<p>Conflitos de interesse: proximidade dos controladores e familiares; uso dos executivos para mediar conflitos familiares ou societários; isenção de sentimentos familiares; divisão de preferências pelos sócios; a influência familiar no meio de trabalho; dispensa dos membros da família; invasão da privacidade familiar</p> <p>Cumprimento das regras: submissão à hierarquia, disciplina, política salarial e outros procedimentos; controle na gestão familiar difere da estatal ou de capital aberto</p>	
Estratégicos	<p>Novos proprietários: expansão familiar; alteração dos proprietários ao longo do tempo (filhos, sobrinhos,...); introdução de novas gerações ao longo da vida da empresa; pulverização acionária</p> <p>Conflitos de interesse: atuação de terceiros no negócio; demandas de capitalização e liquidez; mais visão de negócio e menos visão de família; separação entre propriedade e empresa</p>	<p>Alinhamento aos objetivos: comprometimento com a filosofia dos sócios e da família; lealdade familiar; diferença na lealdade dos herdeiros; o herdeiro agindo como dono; comprometimento em agregar valor ao capital herdado; agir sob agentes emocionais; comprometimento das novas gerações em ampliar valor ao patrimônio herdado; investidores preocupados em agregar valor ao seu patrimônio</p>	<p>Morte ou invalidez: preponderância da função do patriarca e da matriarca na existência da empresa; visão na herança e não na continuidade</p> <p>Competência sucessória: capacitação e legitimidade dos executivos para tomada de decisão; necessidade da profissionalização e preparação sucessória.</p>
Informação (Disclosure)	<p>Transparência: prestação de contas aos representados; tomada de decisão por membros familiares na questão do investimento; consultas aos membros da sociedade</p>		

Fonte: elaborado pelo autor.

3.4 Atividades de Controle na Sucessão

O gerenciamento de risco empresarial contempla as atividades de controles nas organizações, pois contribuem para salvaguardar os ativos, desenvolver os negócios e os resultados de suas operações, adicionando valor (MIGLIAVACCA, 2004).

Os controles internos asseguram às organizações, melhores condições para decidir e, conseqüentemente, aumentar as perspectivas de desenvolvimento dos negócios da empresa, tornando-as mais competitivas.

Assim, entende-se que as atividades de controle que permitem a minimização dos riscos empresariais, estabelecidos em função das características do negócio da empresa, contribuem com o gerenciamento desses riscos empresariais. Permite uma ação mais rápida e segura nas tomadas de decisões, com isso contribui com o pressuposto inicial do trabalho de que a governança corporativa está intimamente relacionada com o gerenciamento de riscos empresariais.

O IBGC (2007) cita que os controles internos compõem um sistema que organiza e monitora os fluxos de informações corretas, reais e completas sobre a sociedade, compreendendo as de natureza financeira, operacional, de obediência às leis e outras que apresentam agentes de risco importantes.

O COSO (2002) define “controles internos” como “atividades de controles”, identificando que as mesmas são políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as respostas aos riscos sejam cumpridas. Essas atividades, para o COSO (2002), são estabelecidas em todos os níveis da organização e em todas as funções, e deveriam ser aplicadas nos níveis estratégicos, operacionais, de comunicação e de cumprimento a algo (*compliance*).

Os controles internos estão intimamente relacionados à capacidade da organização em suprir informações corretas, baseadas em princípios de transparência na comunicação com a sociedade.

Migliavacca (2004) define controle interno como o “[...] planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção”.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 372), não incorporam a palavra interno ao controle, mas têm em sua definição uma linha de raciocínio semelhante à Migliavacca (2004), uma vez que entendem que “[...] o controle consiste em processo que guia a atividade exercida para um

fim previamente determinado. A essência do controle reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados”. Chiavenato e Sapiro (2003) estabelecem o que eles chamam de tipos de controles, os controles estratégicos, controles táticos e controles operacionais, mas pode-se entender como níveis de controle, como cita o COSO (2002).

Os controles internos podem ser classificados em controles de prevenção ou de detecção, conforme cita Migliavacca (2004). Os de detecção são aqueles destinados a detectar erros e anormalidades que ocorrem durante o processamento de dados, e os preventivos são aqueles destinados a impedir erros ou anormalidades durante o processamento.

Os controles internos se caracterizam pelo seu aspecto cíclico e repetitivo, e necessita ser visualizado como um processo sistêmico no qual cada etapa influencia e é influenciada pelos demais, citam Chiavenato e Sapiro (2004), e complementam que esse processo se apresenta em quatro fases ou etapas, a saber: estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho; avaliação ou mensuração do desempenho atual; comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos; e, tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades.

Os controles internos precisam ser úteis, práticos e econômicos, e buscam contribuir com a salvaguarda dos ativos, com o desenvolvimento dos negócios e com o resultado da operação adicionando valor. Eles são aplicados para os mais variados fins e buscam criar um ambiente de controle nas organizações. Esse ambiente é que torna uma organização transparente, pois os controles permitem às pessoas uma atuação transparente. Migliavacca (2004, p.22) cita que um ambiente de controle propício à existência de um bom controle interno necessita de princípios éticos de retidão e de integridade moral, dos indivíduos e da organização; de uma estrutura organizacional adequada para as realizações de negócios; comprometimento com a competência e a eficiência; formação de uma cultura organizacional; estilo e atitude exemplar dos administradores; políticas e práticas adequadas de Recursos Humanos; e sistemas adequados.

Os tipos de controles internos existentes são vários e dependem da criatividade da organização, que pode variar em função da sua estrutura organizacional e capacidade de investimento. Os tipos de controles incluem, mas não se limitam, a forma de estrutura organizacional, políticas, sistemas, procedimentos, instruções, padrões, comitês, plano de contas, orçamentos, relatórios, registros, listagens, métodos, instrumentos e auditorias internas.

O COSO (2002) acrescenta que as atividades de controle, leia-se controles

internos, incluem diversas aprovações, autorizações, verificações, reconciliações, análise de desempenho operacional, seguros dos ativos e segregações de funções (*segregation of duties*), buscando, assim, o propósito de inibir a atuação indevida, ou mesmo, com o intuito positivo, confrontar as decisões buscando minimizar o risco.

O Quadro 11 identifica alguns tipos de controles internos, buscando-se esclarecer o porquê do mesmo. Os tipos de controles apresentados tratam de uma coletânea de algumas literaturas, como por exemplo, Migliavacca (2004) que cita como meios de controle as formas de organização; políticas estabelecidas claramente; normas e procedimentos de suporte; pessoal adequado, treinado e competente; contabilidade eficiente; técnicas de orçamento; sistemas adequados; relatórios gerenciais; revisões internas; e, programas de qualidade.

Chiavenato e Sapiro (2004) comentam três tipos de controles, os quais denominam de controles estratégicos, dentre os quais se encontram os balanços contábeis e os relatórios financeiros; os controles táticos, considerando os controles orçamentários e a contabilidade de custos; e, por último, os controles operacionais, realizados por meio de ações disciplinares.

Os tipos de controles, citados no Quadro 11, permitem uma abrangência além dos controles internos financeiros que são os mais usuais nas organizações; eles descrevem suas aplicações por toda a organização e são aplicáveis a qualquer tipo de organização.

Quadro 11 – Tipos de Controle

Mapeamento dos processos: Mapear o processo da forma como ele é representado o primeiro passo de qualquer esforço de melhoria de processo, tendo como objetivo identificar os pontos de controle.
Controle de requisitos: A maioria dos processos é sujeita aos requisitos externos, estipulados por clientes internos ou externos, regulamentos, leis, acordos com órgãos fiscalizadores, normas técnicas e outros.
Definição de responsabilidades: A falta de definição apropriada de responsabilidades pode causar superposição de responsabilidades, gerando conflitos internos e desgaste; redundância, gerando custos adicionais; falta de ação no tempo adequado; e falta de controle.
Procedimentos, critérios de execução e critérios de decisão: Procedimentos formais são necessários para que os padrões planejados sejam de fato realizados, independentemente de quem está executando uma atividade ou tomando uma decisão.
Controle de documentos: Qualquer processo depende de um conjunto de documentos para ser executado, incluindo: procedimentos, especificações, normas, desenhos, etc... Os documentos devem ser adequadamente controlados.
Controle de dados: A maioria dos processos está fundamentada em bases de dados informatizados. Se esses dados não forem confiáveis, erros poderão ocorrer no processo. Pior ainda, se os dados necessários não estiverem disponíveis, o processo poderá ser inviabilizado.
Acesso a sistemas e instalações: Os sistemas de informação e as instalações da empresa

<p>devem ser protegidos do acesso indevido de pessoas que pretendam utilizá-las para seu benefício pessoal, ou até mesmo com a intenção de sabotar sistemas, equipamentos ou produtos.</p>
<p>Segregação de funções: Idealmente, uma etapa de conferência/validação deveria ser realizada por uma função isenta, não-participante da etapa de realização, a fim de evitar a manipulação do processo, visando ocultar ineficiências ou interesses que não os da empresa.</p>
<p>Limites de autoridade e critérios de aprovação: A aprovação em nível hierárquico apropriado é necessária quando há desembolso financeiro de qualquer tipo; compromisso assumido com partes interessadas; decisões que implicam custo não-planejado para a empresa, risco para a imagem da empresa e mudança nos objetivos da empresa. Os critérios de aprovação devem também especificar como serão aprovadas eventuais modificações nos valores ou condições posteriores à aprovação original. Conforme o teor e a magnitude da modificação, esta pode ter que ser aprovada pelo mesmo nível hierárquico da aprovação original.</p>
<p>Interfaces automáticas com sistemas financeiros: Os processos devem incluir essas interfaces, identificando os controles exercidos para assegurar que não ocorra distorções ou atraso nas informações financeiras.</p>
<p>Controle de não-conformidades: Quando os erros ou as discrepâncias são relevantes, devido à magnitude dos danos gerados ou pelo fato de serem crônicos, espera-se que haja uma ação corretiva gerencial, visando eliminar a causa-raiz do problema, e que não sejam apenas tomadas ações de contenção do problema.</p>
<p>Planejamento de contingências: Em alguns processos podem ocorrer eventos que ameaçariam a continuidade da operação, podendo até influir nos resultados finais da empresa, tais como greves, catástrofes naturais, incêndios, etc.</p>
<p>Qualificação e capacitação dos Recursos Humanos: A preparação adequada das pessoas para realizar as atividades previstas de um processo é uma base fundamental para que as atividades sejam realizadas conforme padrões estabelecidos.</p>
<p>Monitoramento do desempenho dos processos: Todo processo deve ter seu desempenho monitorado por meio de indicadores. Além dos considerados habituais (custo, qualidade e prazo), espera-se que sejam monitorados também os referentes à existência e à eficácia dos próprios controles internos anteriormente descritos.</p>

Fonte: o Autor.

Face às considerações dos riscos associados relativos à governança nas empresas familiares, algumas atividades de controle são requeridas para mitigar eventuais perdas que possam ocorrer, caso esses eventos venham a se concretizar. As atividades de controle atuarão preventivamente, de modo a possibilitar uma antecipação aos fatos.

Como anteriormente apresentado, os potenciais controles foram relatados quando apresentadas as atividades dos órgãos recomendados para uma estrutura organizacional de governança, adicionadas às atividades descritas no Quadro 11 – Tipos de Controle. Nesse aspecto, este trabalho buscou estudar somente uma atividade de controle relacionada aos riscos associados citados no Quadro 12.

A profissionalização da gestão da empresa é um dos meios de controle para

minimizar os riscos de sucessão. A profissionalização é tida como substituição dos membros da família por agente externo à família. Vidigal (2008, p. 235) diz que “eu discordo frontalmente disso”. Cita as empresas nacionais de maior destaque no Brasil, como Grupo Gerdau, Votorantin, Sul América Seguros como exemplos de quatro ou mais gerações da família no comando da empresa. Continua descrevendo que

[...] a perpetuação da empresa é melhor pensar em longo prazo. E quem pensa em longo prazo é o dono, é quem pretende deixar a empresa para filhos e netos. Para mim, uma coisa é certa: os filhos, desde que bem-educados, serão executivos melhores do que os profissionais, pois vestirão a camisa, terão amor pela empresa.

Portanto, a profissionalização da empresa ocorre tanto para membros da família, como para outros não membros. A profissionalização está na formação dos líderes, gestores ou administradores por meio da capacitação e da qualificação para gerir o negócio. Vários meios são adotados para a profissionalização.

As atividades de controle aplicadas pela estrutura organizacional de governança de modo a mitigar os riscos identificados associados à sucessão, podem ser encontradas no Quadro 12, as quais foram adaptadas do Quadro 9, mais genérico, para melhor interpretar sua aplicabilidade aos riscos expostos e comentados para o fator sucessão.

Quadro 12 – Atividades de Controle dos Riscos Associados à Sucessão.

<p>Qualificação e capacitação dos Recursos Humanos: A preparação adequada das pessoas para realizar as atividades previstas de um processo é uma base fundamental para que as atividades sejam realizadas conforme padrões estabelecidos.</p>
--

Fonte: o Autor.

O Quadro 13 foi construído possibilitando relacionar os riscos associados às atividades de controle e às atividades dos órgãos de governança, pertinentes ao fator sucessão. Isso possibilitará a avaliação a que se propõe como objetivo geral deste trabalho, ou seja, avaliar como os riscos pertinentes ao fator sucessão são mitigados na estrutura organizacional da governança de organizações denominadas familiares.

Quadro 13 – Correlação entre Riscos Associados e Atividades de Controle

Riscos Associados	Atividades de Controle	Órgãos de Governança
<p>Competência sucessória: capacitação e legitimidade dos executivos para tomada de decisão; necessidade da profissionalização e preparação sucessória</p>	<p>Qualificação e capacitação dos Recursos Humanos: A preparação adequada das pessoas para realizar as atividades previstas de um processo é uma base fundamental para que as atividades sejam realizadas conforme padrões estabelecidos.</p>	<p>Conselho de Família • Criar e administrar programas de formação e treinamento dos familiares; Conselho Societário • Administrar o processo sucessório; Conselho de Administração • Planejar e garantir o processo sucessório; Grupo Executivo • Preparar sua linha de sucessão;</p>
<p>Morte ou invalidez: preponderância da função do patriarca e da matriarca na existência da empresa; visão na herança e não na continuidade.</p>	<p>Qualificação e capacitação dos Recursos Humanos: A preparação adequada das pessoas para realizar as atividades previstas de um processo é uma base fundamental para que as atividades sejam realizadas conforme padrões estabelecidos.</p>	<p>Conselho de Família • Criar e administrar programas de formação e treinamento dos familiares; Conselho Societário • Administrar o processo sucessório; Conselho de Administração • Planejar e garantir o processo sucessório; Grupo Executivo • Preparar sua linha de sucessão;</p>

Fonte: o Autor.

A pesquisa a ser explorada junto às empresas familiares terá como base o Quadro 13 na qual será pesquisada a exposição das mesmas aos riscos associados, aqui relatados, à existência de atividades de controles e de órgãos da governança que poderiam atuar de forma a mitigar os riscos de forma preventiva.

4 METODOLOGIA

Para Roesch (2007), há duas orientações básicas sobre as diferenças entre a pesquisa quantitativa e a qualitativa, já que na quantitativa não se reconhecem os métodos qualitativos de pesquisa como algo independente do paradigma positivista, mas como uma fase que precede o teste de hipóteses.

Staw (1977) argumenta que a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa. Porém, conforme cita Roesch (2007), há uma outra maneira de encarar a pesquisa qualitativa: considerá-la como um paradigma diferente de pesquisa, como é o caso da pesquisa-ação, na qual a postura do pesquisador é de captar a perspectiva dos entrevistados, sem partir de um modelo preestabelecido. Vista desse modo, a pesquisa qualitativa é uma alternativa metodológica que pode ser apropriada para qualquer tipo de projetos, por exemplo, pesquisa aplicada, avaliação de resultados, avaliação formativa, pesquisa-diagnóstico, e proposição de planos.

Os critérios de avaliação da pesquisa qualitativa para alguns pesquisadores qualitativos, tendem a ser os de validade e confiabilidade. Outros entendem que não se ajustam ou não podem ser aplicados, pois os resultados decorrem da interação entre respondente e pesquisador. Em sendo assim, a análise de dados na pesquisa qualitativa é um processo de interpretação que impede a idéia de objetividade científica implícita na confiabilidade e viabilidade (SYMON; CASSELL, 1998).

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa. Continua Roesch (2007) que a amostra quando é pequena e com alto grau de interação entre indivíduos envolvidos produzem pouca validade interna para experimentos, foco da pesquisa quantitativa. Em organizações pequenas, ou pequenas unidades gerenciais, não há possibilidade de se fazer inferências causais válidas, como se apresenta os casos a serem estudados neste trabalho.

Neste trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que sua preocupação central não está na comprovação estatística dos dados, mas baseada em conhecimento teórico-empírico que permitem a sustentação das considerações que se faz sobre a temática (VIEIRA; ZOUAIN, 2004).

Cooper et al. (2003) salientam que o “[...] qualitativo se refere ao significado, à definição, à analogia, ao modelo ou à metáfora caracterizando alguma coisa”. É uma forma de investigação com referências teóricas.

Van Maanem (1988 apud EASTERBY et al., 1998) caracteriza o método

qualitativo de pesquisa como “[...] uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de alguma forma, chegar a um acordo com o significado, e não à frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural no mundo social”.

A entrevista em profundidade é uma técnica demorada e requer muita habilidade do entrevistador. Seu objetivo primário é entender o significado que os entrevistadores atribuem às questões e às situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador. As entrevistas e as observações são técnicas mais utilizadas na pesquisa de caráter qualitativo, considerando-se entrevistas em profundidade, ou relatos dos próprios participantes da pesquisa.

A análise de conteúdo pode ser efetuada por meio de perguntas abertas em questionários que buscam entender e capturar a perspectiva dos respondentes e não permitem codificação, podendo surgir respostas inesperadas que devem ser categorizadas. As entrevistas podem captar emoções por meio de citações diretas e as observações buscam avaliar no local, os eventos que estão acontecendo, identificando detalhes e implementações. A análise de conteúdo é a análise de textos em pesquisas científicas.

A pesquisa aplicada nesta dissertação é classificada como uma pesquisa exploratória, uma vez que teve como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2002). Esse tipo de pesquisa tende a ter um planejamento mais flexível e busca o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Aaker, Kumar e Day (2001) defendem que a pesquisa de caráter exploratório é utilizada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema. Cooper et al (2003) salientam que, por meio da exploração, “[...] os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final da pesquisa”.

Neste trabalho buscou-se o estudo de múltiplos casos em organizações de controles familiares, também chamadas de empresas familiares (GALLO; BERNHOEFT, 2003). O estudo de caso visa a investigação prática, nesta dissertação, de um gerenciamento de risco empresarial em empresas familiares, de forma a contribuir com uma estrutura organizacional governança que mantenha o controle dos interesses de seus *stakeholders*. Mais especificamente o risco na sucessão nas empresas familiares.

Um estudo de caso pode ser definido como:

[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno

contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. [...] A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados. (YIN, 2001).

O estudo de múltiplos casos, ou múltiplas fontes de evidência (YIN, 2001), constitui, portanto, o principal recurso de que se vale o estudo de caso para conferir significância dos seus resultados. Esse método é preferido quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos; e, quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

O meio de investigação adotado foi definido como o estudo de caso que, de acordo com Trivinõs (1995), é uma categoria de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente.

Portanto, dentro do contexto deste trabalho, tendo a pesquisa qualitativa como apropriada, buscou-se o estudo de múltiplos casos, como o método para alcançar os objetivos propostos.

4.1 População e Amostra

A população considerada neste estudo é representada por todas as empresas de controle familiar de capital fechado, ou seja, que não possuem emissão pública de ações. As empresas familiares no Brasil são de uma monta que, no prazo necessário para realizar este trabalho não seria possível abordar toda a população, a saber, o censo. Como cita Cooper et al (2003) “[...] o censo é viável quando a população é pequena e necessário quando os elementos são muitos diferentes”. O que não é o caso neste trabalho, pois a população não é pequena e para as empresas pesquisadas, os elementos são diferentes, mas não muito. A diferença faz parte de um processo de pesquisa.

Há diversas razões para utilizar a amostragem, dentre estas o custo mais baixo, maior acuracidade dos resultados, maior velocidade na coleta de dados e disponibilidade de elementos da população (COOPER et al 2003). Considerando essas razões, a mais pertinente adotada neste trabalho de pesquisa é o de maior velocidade na coleta de dados. Cooper et al

(2003) diz que “[...] a velocidade de execução da amostragem reduz o tempo entre o reconhecimento da necessidade de informações e a disponibilidade dessas informações”.

Uma vez definida pela amostragem, ao invés do censo, buscou-se definir uma amostragem não-probabilística intencional por julgamento, como define Cooper et al (2003). A amostragem intencional por julgamento busca selecionar membros da amostra para atender alguns critérios, neste trabalho, critério do pesquisador. As amostras escolhidas buscaram atender um mesmo ramo de atividade e uma região brasileira concentrada de pequenas empresas familiares, de fácil acesso ao pesquisador e de cultura regional similar.

A escolha das empresas levou em consideração a definição de estudo de caso coletivo, como referencia Gil (2002, p. 139), “[...] estudo de caso coletivo é aquele cujo propósito é o estudar características de uma população”. Nos casos de estudo desta pesquisa a amostra foi definida em função da localização regional, tamanhos similares das empresas, setores de atuação e características dos controles societários. Levou em consideração também, alguns fatores que contribuem com o trabalho, seja no âmbito da pesquisa, na facilidade em realizar a pesquisa ou na questão de comparabilidade dos resultados. Roesch (2007, p. 14) comenta que realizar pesquisa em empresas não é muito fácil. Nem todas as empresas são abertas a fornecer informações. A busca por informações em grupos de empresas do mesmo setor ou negócio, embora ofereça qualidade aos resultados pesquisados, pois a variabilidade para análise diminui, muitas vezes os proprietários sentem dúvidas quanto à confidencialidade dos dados.

As empresas foram escolhidas considerando os cuidados com as informações coletadas, mas não deixando de atender certas premissas, a saber: regionalidade, facilidade e conhecimento das empresas por parte do pesquisador, negócios afins para reduzir variabilidade na interpretação dos dados.

A afinidade do pesquisador com as empresas pesquisadas vem de uma época em que as empresas participaram, por volta do ano de 1999, de um trabalho conjunto com um consultor patrocinado pelo Governo Japonês, numa parceria com um grupo de estudo Brasil-Japão, por meio do JODC (*Japan Oversea Development Corporation*). O pesquisador teve a oportunidade de participar como convidado de alguns encontros e, com isso, criar um relacionamento com tais empresas, possibilitando, assim, facilitar dois aspectos: reduzir a resistência de fornecer informações ao pesquisador e reduzir a resistência de fornecer informações comparáveis entre as demais empresas. Nesses encontros patrocinados foi comuns as empresas apresentarem informações do negócio entre elas.

Além da participação neste grupo de estudo, o pesquisador chegou a atuar em

algumas dessas empresas quando do seu trabalho como desenvolvedor de fornecedores em uma de suas atividades profissionais. Essa atuação possibilitou levantar dado e informações por meio de participação em reuniões familiares para discutir a continuidade do negócio, continuidade da empresa, e da análise de documentos de forma a avaliar as atividades das mesmas.

Na elaboração do projeto de pesquisa esperava-se realizar pesquisas em nove empresas conhecidas do pesquisador, mas não foi possível tendo em vista a dificuldade de agendamento das entrevistas com os líderes empresariais. As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro e outubro de 2008, junto aos responsáveis, dirigentes executivos e sócios que tomam as decisões em quatro empresas, sediadas na Cidade de Indaiatuba, Região Metropolitana de Campinas, Estado de São Paulo. As empresas se encontram num universo de 34 a 450 funcionários, e com um faturamento da ordem de R\$ 12 milhões à R\$ 74 milhões máximo por ano. Na definição das leis de micro e pequenas empresas seriam classificadas como empresas de pequeno e médio porte. O distrito industrial de Indaiatuba contempla um número razoável de empresas familiares e de famílias, senão oriundas da região, mas que estão na região há muito tempo, o que possibilita colher informações de famílias com certa afinidade.

4.2 Instrumento e Método de Coleta

As técnicas utilizadas para colher os dados na pesquisa foram três, a saber: 1) documentos, coleta de informações mediante análise de documentos das empresas, tais como estatutos sociais, registros de reuniões, materiais de planejamento e organogramas; 2) roteiros de entrevistas, aplicados nas entrevistas com os proprietários ou sócios (família) estabelecidos para contribuir com a análise dos objetivos do estudo; e, 3) pesquisa-ação, colhendo observações participativas em reuniões das empresas estudadas, de forma a avaliar o comportamento e com isso extrair informações reais das situações (GIL, 2003).

4.2.1 Documentos

A coleta de informações mediante análise de documentos serviu para validar as informações durante as entrevistas com os sócios ou proprietários; ou recuperar dados de conhecimento que o pesquisador tinha das empresas pesquisadas ao longo dos últimos 10 anos. Esse conhecimento foi adquirido por meio de entrevistas e depoimentos informais junto

aos funcionários e aos próprios empresários e observações obtidas pelo pesquisador.

A observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar (MARCONI; LAKATOS, 1990).

Os documentos utilizados na coleta de dados da pesquisa podem ser conhecidos no Quadro 14. Ao descrever os casos no próximo Capítulo, os códigos dos documentos foram identificados como fonte das informações obtidas, de forma a ordenar a origem destas e, com isso, contribuir com aqueles que se interessarem pelo trabalho podendo entender a obtenção dos comentários.

Quadro 14 – Documentos de Pesquisa

Caso	Código do Documento	Nome do Documento
A	DocA1	PEEC – Planejamento Estratégico Empresarial Corporativo
A	DocA2	Contrato Social
A	DocA3	Registros de reuniões
A	DocA4	Organogramas
B	DocB1	Contrato Social
B	DocB2	Registros de reuniões
B	DocB3	Plano de Negócio
B	DocB4	Organograma
C	DocC1	Contrato Social
C	DocC2	Registros de reuniões
C	DocC3	Plano de Negócio
C	DocC4	Organograma
D	DocD1	Contrato Social
D	DocD2	Registros de reuniões
D	DocD3	Organograma

Fonte: o Autor.

4.2.2 Roteiro de Entrevistas

A principal técnica de coleta de dados adotada foi a entrevista em profundidade por meio de um roteiro estruturado previamente (Apêndice A). O roteiro aplicado nessas entrevistas foi adaptado de um questionário estabelecido pelo IBGC em 2008 na realização da pesquisa sobre governança em empresas familiares; e obtido por meio do *site* do IBGC na *internet*.

Um roteiro de entrevista (apêndice B) foi aplicado como teste, no caso A, com o

intuito de avaliar sua eficácia. Esse roteiro, embora atendesse a todos os aspectos de boas práticas de governança corporativa, não se mostrou eficaz na captura de dados relativos ao fator sucessão, mesmo contemplando algumas questões sobre o assunto. Outro aspecto relevante identificado no teste foi a aplicação de somente questões fechadas. Nesse ponto o esforço do pesquisador em colher informações que contribuísse com o propósito se fez necessário. Assim, para as demais entrevistas, o pesquisador melhorou o roteiro incorporando questões relativas ao problema e aos objetivos do trabalho, mais voltados ao fator sucessão.

Alguns aspectos necessitam ser analisados quando de uma entrevista em profundidade. Como cita Roesch (2007, p. 159) as entrevistas semi ou não estruturadas são apropriadas quando se faz necessário entender os construtos que os entrevistados usam como base para suas opiniões e crenças; quando o objetivo da entrevista é desenvolver compreensão sobre o “mundo” do respondente para que o pesquisador possa influenciá-lo, seja de maneira independente, seja em colaboração; quando a lógica passo a passo da situação não está clara, o que não foi o caso neste trabalho, visto que a lógica entre o risco, seu controle e os elementos de governança foi estruturada; e, quando o assunto em questão é altamente confidencial e o entrevistado poderia relutar em dizer a verdade sobre a questão.

Complementando a discussão, a entrevista, conforme relata Marconi e Lakatos (1990), é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

As perguntas foram realizadas de forma aberta possibilitando aos entrevistados exporem suas idéias, sugestões ou visão dos fatos como acontece nas empresas. As entrevistas foram agendadas previamente com os sócios das empresas pesquisadas e ocorreram entre os meses de setembro e outubro de 2008. O roteiro de entrevista não foi encaminhado anteriormente aos entrevistados, sendo que na época da entrevista, a ajuda de um gravador contribuiu com os registros dos relatos, além dos registros de notas pelo pesquisador.

Nas descrições dos casos, as observações obtidas ao longo das entrevistas estão destacadas nos textos por meio dos termos “o entrevistado”, “nas entrevistas”, “o entrevistador”, com o intuito de diferenciar dos demais instrumentos e métodos de pesquisa.

4.2.3 Pesquisa-ação

A pesquisa-ação ocorreu no âmbito das interações que o pesquisador teve com as empresas pesquisadas quando da visita às mesmas na época de alguns eventos ocorridos entre a empresa que o pesquisador trabalhava e as empresas pesquisadas, além de participações em

reuniões com os sócios, mais recentemente no ano de 2008. A pesquisa-ação significa que o pesquisador está envolvido com uma situação por algum tempo, tendo a oportunidade de desenvolver algum nível de confiança com os participantes (ROESCH, 2007, p. 156).

Na aplicação do método de pesquisa-ação o pesquisador teve oportunidade de participar de reuniões com os familiares que atuam na empresa, seja como funcionário ou como administrador. Os dados coletados na época da pesquisa-ação puderam ser validados ou verificados quanto à pertinência atual, quando das entrevistas em profundidade realizadas recentemente no ano de 2008. A pesquisa-ação ocorreu em maior grau entre os anos de 1999 e 2002, e, mais recentemente após a realização das entrevistas em profundidade, quando foi possível o pesquisador participar de algumas reuniões entre os sócios, de forma a coletar dados. Na época em que se realizou a pesquisa-ação o pesquisador tinha a atividade de desenvolver seus fornecedores, e, neste desenvolvimento, teve a oportunidade de avaliar os sistemas de gestão das empresas pesquisadas com vistas a uma qualificação de sua adequação às necessidades organizacionais requeridas.

Na pesquisa-ação o papel atribuído pelo pesquisador é caracterizado como o de um consultor, um orientador, ou ainda de um colaborador. A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa com base empírica realizada de forma cooperativa, ou participativa, entre o pesquisador e o pesquisado (GIL, 2002).

Assim como estabelecido no instrumento e método anterior, os resultados obtidos por meio da pesquisa-ação estão destacados com a identificação “PA” (Pesquisa-Ação) para que os interessados no trabalho entendam, e considerem nos textos relatados, a origem dos mesmos.

4.3 Método de Análise

Os métodos de análise, tendo em vista os métodos de coleta, ocorreram de duas formas, a saber, análise do discurso e análise do conteúdo. A análise dos discursos ocorreu por meio do método qualitativo baseado nas afirmações dos entrevistados e suas considerações com relação aos objetivos estabelecidos no projeto de pesquisa. Citações diretas captadas ao longo das entrevistas são destacadas na análise dos casos. A análise do conteúdo dos documentos possibilitou a extração de respostas ao problema e aos objetivos pesquisados de forma a possibilitar ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes descritos nos textos dos documentos disponibilizados. Referências aos documentos apresentados são destacadas na análise dos casos, como forma de dar sustentação

às inferências realizadas.

Vale salientar que a confiabilidade da análise foi sustentada pela coerência e consistência das respostas dos entrevistados e das argumentações realizadas.

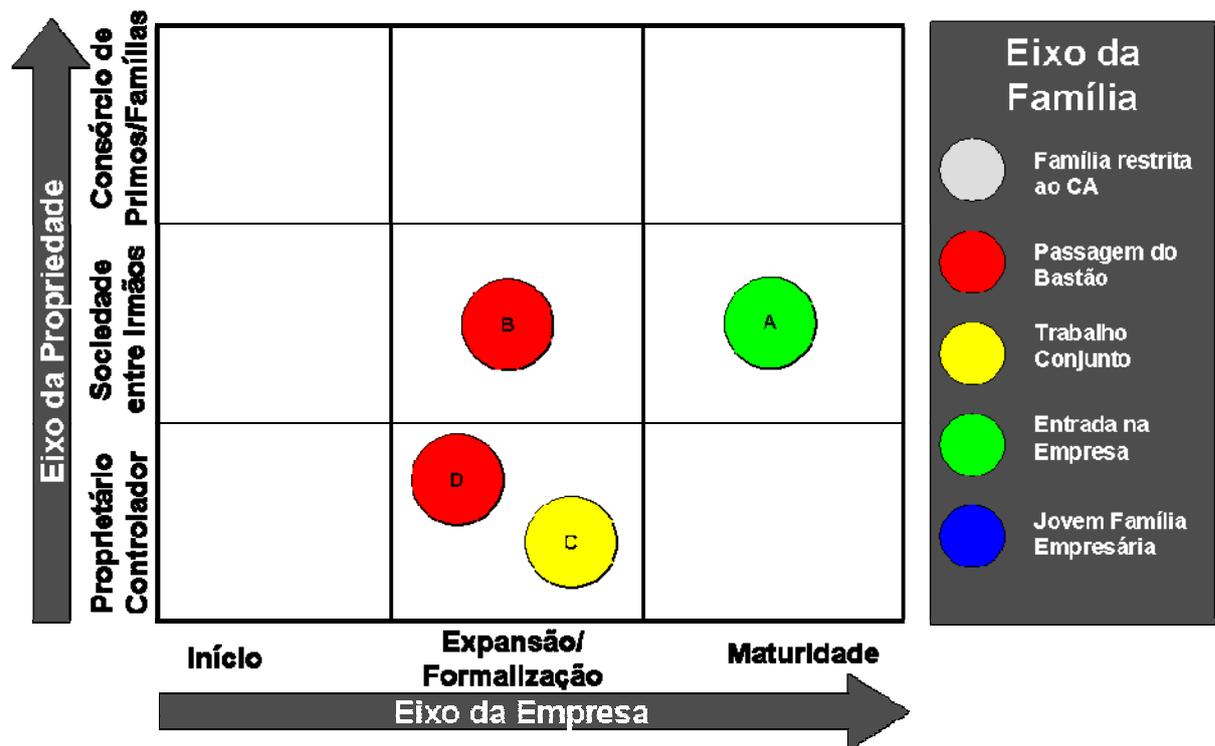
Bardin (1997, p. 21) indica três etapas básicas da análise de conteúdo: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial. Essas três etapas foram estabelecidas na análise dos casos estudados, sendo que a descrição analítica e a interpretação inferencial podem ser observadas no próximo Capítulo.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Estudo dos Casos

Os casos estudados foram pesquisados durante o segundo semestre de 2008, por meio das entrevistas realizadas, sendo nessa ocasião validadas algumas informações obtidas da época da pesquisa-ação. Conforme anteriormente citado, as quatro empresas pesquisadas atuam no ramo metalúrgico-siderúrgico, conforme classificação adotada pelo IBGC, no roteiro aplicado.

Analogamente à classificação do modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar, realizada no estudo do IBGC (2006), e apresentada na Figura 6, as empresas pesquisadas podem ser enquadradas, em função dos resultados das pesquisas, de acordo com a Figura 10.



Fonte: Adaptada de IBGC (2006)

Figura 10: Caracterização tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares pesquisadas

É possível inferir que as empresas B e D possuem semelhanças, no que diz respeito aos seus estágios de desenvolvimento e podem ser mais comparáveis, e o interessante foi que, essa semelhança foi possível de ser observada pelo pesquisador quando das visitas na época da pesquisa-ação realizada. Essas duas empresas trocam informações e os proprietários têm afinidades numa ajuda comum, e ambas estão num estágio de preparação informal dos sucessores membro da família, como poderá ser observado nas descrições dos casos.

O Quadro 15 procura apresentar as características identificadas pelo pesquisador nas empresas visitadas, de forma a correlacionar essas características com os três eixos que Di Miceli (2006) apresentou no estudo realizado para o IBGC. Como se verifica, é possível aplicar e enquadrar as empresas familiares pesquisadas dentro do mesmo contexto, muito embora nenhuma delas ainda esteja num estágio de abertura de capital, como foi um dos objetivos do trabalho de Di Miceli (2006).

Quadro 15 – Caracterização tridimensional de desenvolvimento das empresas pesquisadas

Eixo	Empresa	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Propriedade		<ul style="list-style-type: none"> • Três irmãos com controle acionário significativo • Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos 	<ul style="list-style-type: none"> • Dois irmãos com controle acionário significativo • Controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle consolidado em uma pessoa 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle consolidado em uma pessoa • Outro proprietário possui somente participação simbólica
Empresa		<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional estável • Base de clientes estável, com crescimento modesto • Estrutura divisional dirigida por equipe de executivos • Rotinas organizacionais bem estabelecidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura cada vez mais funcional • Vários produtos ou linhas de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura cada vez mais funcional • Vários produtos ou linhas de negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura cada vez mais funcional • Vários produtos ou linhas de negócio

Família	• Geração mais antiga entre 35 e 55 anos	• Geração mais antiga com 60 anos ou mais	• Geração mais antiga entre 50 e 65 anos • Geração mais jovem entre 20 e 45 anos	• Geração mais antiga com 60 anos ou mais
---------	--	---	---	---

Fonte: elaborado pelo Autor.

A empresa A é a maior organização dentre as pesquisadas. Possui hoje uma estrutura organizacional mais consolidada e avançada do que as demais (DocA2). Essa estrutura contempla alguns dos requisitos que orientam a governança corporativa. Os três irmãos sócios atuais podem ser considerados ainda jovens, quando comparados com as demais organizações. A empresa, com 12 anos de existência, encontra-se num momento de maturidade da sua organização, em função dos critérios adotados pela matriz de desenvolvimento (Figura 9). A preocupação pela profissionalização do negócio, assim como em outras duas, é constante. Nessa empresa a participação executiva de membros da família nos negócios está documentada (DocA2 e DocA3). Não há interesse em envolver a família na sucessão dos negócios. Entende-se por profissionalização o fato de haver pessoas, às vezes externas à família, como meio de reduzir a entropia nos negócios (PA).

Na empresa B prevalece a cultura japonesa, como é explicado na descrição do caso. Não é foco deste estudo verificar a influência da cultura, seja regional ou da família, na estrutura organizacional de governança, no fator sucessão, em uma organização. A sucessão é fortemente recomendada ser de pai para o filho mais velho. O desenvolvimento da família na sucessão dos negócios vem se encaminhando há algum tempo (DocB2). A influência familiar e cultural nas decisões é perceptível (PA). Conforme Casillas, Vásquez e Díaz (2007) a cultura familiar, raça, por exemplo, poderia compor um quarto fator numa estrutura organizacional de governança nas empresas familiares. A empresa encontra-se com 37 anos de vida e está num momento de passagem do bastão da gestão para os herdeiros. Atualmente prevalece a sociedade entre os irmãos da primeira geração.

Na empresa C, assim como na empresa B, também prevalece a cultura japonesa. Nesse caso os descendentes ainda são crianças e o filho sócio, ainda é jovem. A matriarca é a outra sócia (DocC1). O único irmão abdicou da participação societária quando do falecimento do pai. O sócio atual pode ser considerado o controlador e proprietário, haja vista a ausência da matriarca na gestão (DocC3). A preocupação pela sucessão é exposta, mas em menor grau que as demais. As decisões são centralizadas pelo sócio-filho não havendo com quem discutir as questões do negócio. O sócio e principal executivo compartilha as decisões somente com

os funcionários de maior experiência de vida. A possibilidade de compartilhar decisões com outros membros da sociedade é uma ausência sentida e declarada pelo entrevistado. Essa característica permite classificá-la como uma empresa de trabalho em conjunto.

A empresa D, de maior tempo de existência, quando comparada com as demais, mas exceto a mais antiga sob a administração dos sócios atuais, encontra-se na terceira formação societária (DocD2). A preocupação pela profissionalização, por parte de membros da família ou não, e a preparação dos sucessores é discutida entre os membros da família de forma informal (PA). A formalização da gestão é outra necessidade identificada pelo entrevistado, que é o proprietário controlador da empresa. Face à entrada das filhas na gestão e a mais velha na sociedade da empresa, permite considerar que se trata de uma empresa na qual a família está entrando na organização (PA).

5.2 Descrição dos Casos

5.2.1 Caracterização da governança corporativa do caso A

A primeira empresa na qual foi aplicada a entrevista é a maior organização dentre todas as visitadas. Na verdade é uma empresa de participações do tipo Sociedade Anônima de capital fechado (DocA2). Neste trabalho será identificada como um Grupo, já que a mesma possui participação em cinco outras empresas. Uma das empresas atua no ramo imobiliário, a qual administra os imóveis do Grupo e, quatro delas, no ramo metalúrgico, fornecendo produtos e serviços para as indústrias automotivas, de refrigeração, metal-mecânica e de bancos (DocA2).

O Grupo foi criado mais recentemente, em 2005, fruto do crescimento de uma das empresas e da diversificação dos negócios dessa empresa. A empresa que deu origem ao Grupo, em 1991, tem um histórico interessante (PA). Esse histórico não será tratado em detalhes por uma questão de confidencialidade, mas somente por um breve relato, uma vez que esse histórico tem uma relação muito forte com o objetivo deste trabalho.

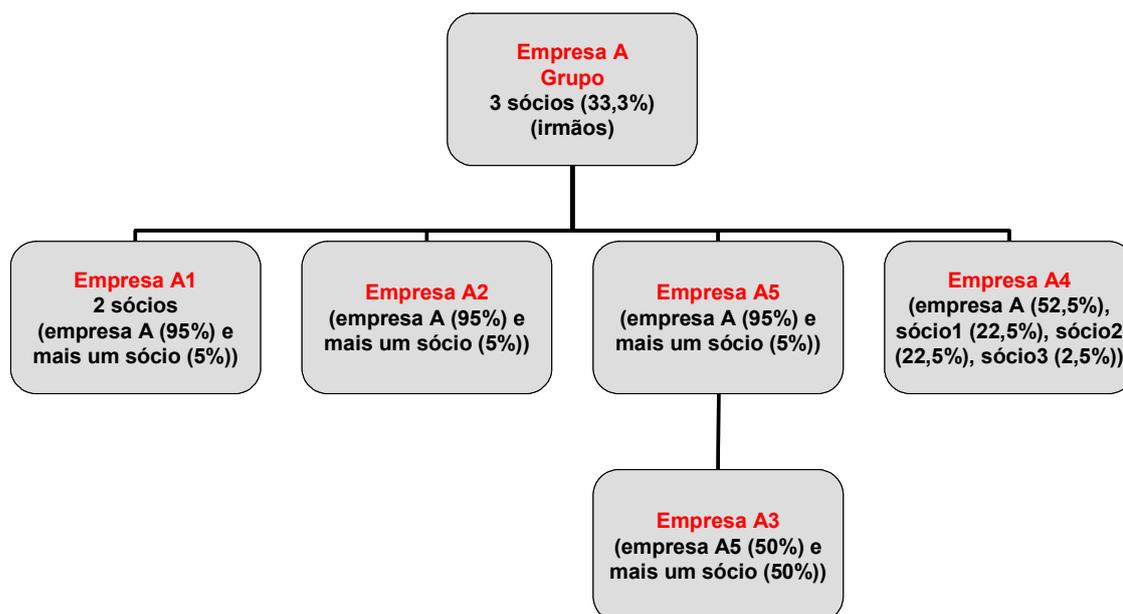
A empresa que deu origem ao grupo nasceu com dois irmãos, que após o insucesso de uma empresa da família, precisaram assumir as dificuldades financeiras deixadas por essa empresa e concluírem o fechamento de forma legal, saldando todos os passivos. Face a essa decisão, a nova empresa teve como primeiros proprietários um outro irmão e um amigo da família. Agora, mais recentemente, quando os passivos da empresa da família foram saldados, os dois irmãos passaram a compor a sociedade dessa nova organização. A nova

empresa possui atualmente 2 sócios, sendo um dos sócios o Grupo e o amigo da família da época da criação da empresa.

A empresa considerada neste trabalho trata-se do Grupo, o qual é composto, hoje, por 450 funcionários, distribuídos entre empresas. Tem um faturamento anual na casa de R\$ 74 Milhões, e produz peças e serviços de estamperia (indústria automotiva); aramado (indústria de refrigeração); peças e componentes (indústria da linha branca e automação bancária); estampados leves e pintados em geral; fabricação de portas ferramentas e comercialização de insertos de metal para o mercado de usinagem; administração e construção de imóveis (DocA3).

Os estatutos (DocA2) de todas as empresas do Grupo estão regularizados, considerando-se uma estrutura societária na qual a empresa A (Grupo) conta com três sócios irmãos, e as sociedades das demais empresas são compostas por: A1 (dois sócios); A2 (dois sócios); A3 (dois sócios); A4 (quatro sócios); e A5 (dois sócios), sendo um dos sócios, o Grupo.

O percentual de participação dos membros das sociedades varia de empresa para empresa do Grupo. O Grupo apresenta uma participação societária distribuída igualmente de 33,3% entre os irmãos, o mesmo não ocorrendo com as demais empresas. As empresas A1, A2 e A5 pertencem 95% ao Grupo e 5% a um mesmo sócio minoritário não membro da família. A empresa A3 possui 50% do capital investido pertencente à empresa A5 e os outros 50% do capital pertencente à outra pessoa física que não é membro da família e não é o sócio minoritário das empresas A1, A2 e A5. A empresa A4 tem 52,5% do capital pertencente ao Grupo, e os outros 47,5% divididos entre três outros sócios distintos das demais empresas, possuindo dois deles 22,5% cada e o terceiro 2,5%, nenhum sendo membro da família. A Figura 11 procura mostrar a distribuição do percentual de capital societário para cada uma das empresas que compõem o Grupo (DocA2).



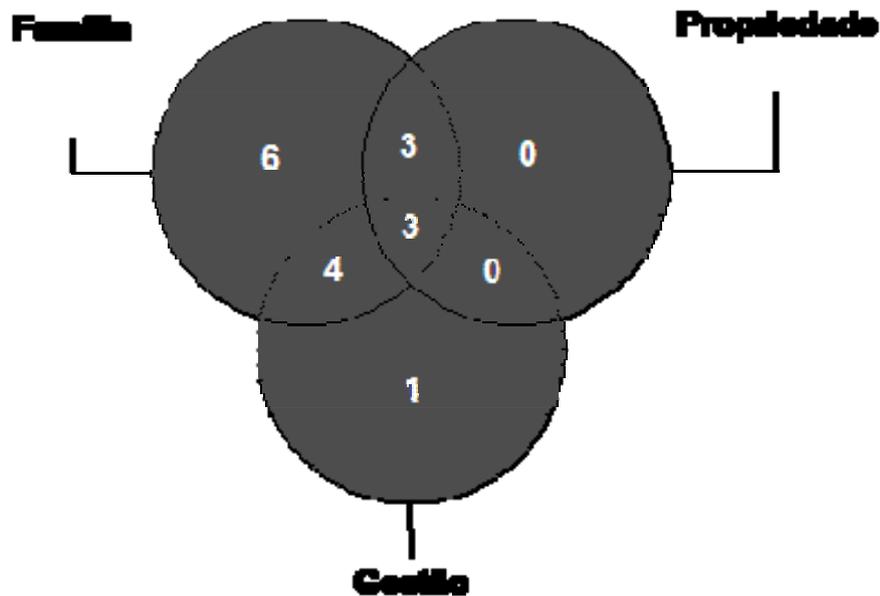
Fonte: elaborado Autor.

Figura 11: Estrutura de Participação Societária das empresas do Grupo

Verifica-se que o Grupo possui 7 pessoas envolvidas nas sociedades, com predominância de uma família que detém o controle da empresa A. Considerando-se todas as sete pessoas, o mais jovem tem 30 anos, um dos irmãos, e o mais velho 54 anos, único sócio da família na empresa A3.

O Grupo é composto por membros de uma única família e na composição societária das demais empresas não há grau de parentesco, seja entre eles ou com os sócios da família. Inclusive, não há nenhum descendente dos sócios que ocupa cargo executivo nas empresas (DocA3). O documento denominado Plano Estratégico Corporativo (DocA1) define como premissa a impossibilidade de participação de membros da família até o terceiro grau na gestão das empresas. No nível do Grupo, em função do controle societário, entende-se que a empresa é uma organização familiar por concentrar a maior parte do direito de controle, embora um dos sócios entrevistado no início da entrevista tenha demonstrado diferente opinião. Em seu depoimento ele entende que uma empresa familiar seja somente aquela “[...] fundada pelo pai e que os filhos trabalham na empresa, sucedendo-se os herdeiros independentes da capacidade profissional”.

Na direção executiva das empresas todos os sócios são membros ativos conforme pertinência de cada sociedade. Os irmãos atuam nas empresas A, A1, A2, A3 e A5 e os demais sócios atuam nas respectivas empresas das quais são sócios.



Fonte: adaptada de Gallo e Bernhoeft (2003).

Figura 7.1: O conceito dos três círculos: os públicos da empresa A

Como se observa na Figura 7.1 há uma concentração de membros da família em todos os fatores estudados pela teoria dos três círculos, e um executivo da empresa sem vínculo com a família que atua na gestão dos negócios. Há uma dependência de membros da família, embora os sócios sejam unânimes em dizer que “há risco na atuação dos membros da família na gestão da continuidade do negócio”.

Um dos irmãos entende que o Grupo “possui um Conselho de Administração” formado por dois dos irmãos e um gestor financeiro contratado, exercendo esse Conselho as atividades de uma diretoria corporativa ou holding, tomando as decisões pertinentes aos negócios das empresas. O outro irmão entrevistado disse que “[...] sou mais cauteloso em dizer que temos um conselho de administração, hoje não vejo mais como antes”.

Na exploração dos itens questionados ao longo da pesquisa os dois irmãos entrevistados relatam que a empresa possui um acordo societário disponível para todos os sócios e que tem como objetivo garantir um plano de sucessão, a perenidade da empresa e disciplinar a entrada e saída de membros da sociedade. Tal acordo, como dito anteriormente, é denominado de Plano Estratégico Empresarial Corporativo (DocA1). Nenhum dos sócios se encontra fora do acordo, que não garante aos sócios indicarem membros da diretoria.

Analisando o documento (DocA1), e, pelas palavras dos entrevistados, esse Plano Estratégico Empresarial Corporativo não se trata de um acordo. No conceito de Álvares,

Giacometti e Gusso (2008, p. 75), “[...] o acordo de acionistas é um contrato multilateral firmado entre partes que detêm participações societárias ou controle de uma empresa ou conjunto de empresa”. O documento estabelecido pelos sócios do Grupo não possui o aval dos demais sócios das empresas do Grupo. Os contratos sociais (DocA2) existem e regem potenciais diferenças que possam haver entre as partes, por exemplo, a divisão dos lucros. O contrato define alguns pontos como preferência em caso de alienação de controle, mas não define quorum mínimo qualificado para a tomada de decisões relevantes pelos sócios, nem potencial venda conjunta em caso de alienação de controle (*tag along*) ou uma avaliação com base econômica e não contábil para essa alienação.

Na definição das estratégias dos negócios, ou da divulgação interna dos atos de gestão relevantes, os sócios afirmam que “[...] não há reuniões periódicas para se tratar dos casos”. Porém, o planejamento e a gestão da empresa consideram os interesses de todos os *stakeholders* e não somente dos acionistas.

Como citado anteriormente, os sócios entrevistados do Grupo, entendem que há um conselho de administração e que os papéis da diretoria executiva são distintos deste. Num primeiro entendimento, e, como pode ser observado pelo pesquisador ao longo da pesquisa, não há diferença entre a diretoria executiva do Grupo e o conselho de administração, visto que os membros são os mesmos e as funções estratégicas, financeiras e de controle são exercidas por estes. Há sim, reuniões dessa equipe em momentos distintos e que ocorrem mais de uma vez ao mês. Mas isso por si só não representa uma separação de atividades de como os autores entendem o conselho de administração e a diretoria executiva (PA).

Não há comitês do conselho de administração formalizados, sendo que, no conselho de administração existente, atuam, atualmente, 3 membros, os quais tomam parte da diretoria executiva do Grupo, sendo nenhum independente (DocA4). Também não há uma assessoria externa especializada para auxiliar o conselho em questões relevantes. Ao serem questionados quanto à existência de uma auditoria interna, a resposta foi positiva, sendo a mesma referente à auditoria do sistema de gestão da qualidade, certificado nas normas da série ISO 9000. Os entrevistados entendem também que o conselho de administração atua com foco de auditoria financeira sobre as demais empresas do Grupo. A diretoria executiva do Grupo atua com direção, como conselho de administração e como auditoria na ótica dos entrevistados, e como pode ser observado pelo pesquisador (PA), contrariando os conceitos emanados pelos autores, segundo os quais essas funções devem ser segregadas.

A empresa prepara um relatório com as demonstrações financeiras, com base nas legislações vigentes no país, e divulga aos sócios das empresas, conforme pertinência de cada

uma, e aos funcionários, parcialmente, conforme depoimento dos sócios. Não há uma publicação na Internet, embora a empresa possua *website*. No *website* estão os dados históricos da empresa, conforme pode ser observado, não havendo disponibilização dos princípios dos valores, da composição societária ou das práticas adotadas de governança corporativa.

O sistema de controles internos, instalado nas empresas contempla os controles administrativos/financeiros, de recursos humanos, de tecnologia da informação, de limites de alçadas, estratégicos e de normatização e padronizações de processos. Algumas das empresas do Grupo possuem instalado o sistema ERM (*Enterprise Resource Management*) da Microsiga (PA).

No depoimento dos entrevistados, o Grupo, bem como suas empresas, não publicam as demonstrações financeiras, e as mesmas não são auditadas externamente por um órgão independente. A empresa segue as exigências legais brasileiras. Não há um conselho fiscal em funcionamento, sendo essa atividade exercida pelo, denominado, conselho de administração.

Um código de conduta está estabelecido por escrito e foi aprovado pelo denominado conselho de administração. A separação entre os ativos pessoais dos sócios da empresa e dos ativos da empresa é unânime no discurso dos sócios entrevistados, “[...] não misturamos os recursos pessoais com os da empresa”, demonstrando que tal prática é relevante na ótica deles.

Algumas das regras sugeridas como boas práticas pelo IBGC são estabelecidas pelo Grupo por meio dos contratos sociais das empresas (DocA2). Incluem-se nessas regras aquelas que definem o tratamento de transações em caso de existir conflito de interesse entre os sócios, e que essas transações sejam feitas em condições de equidade em relação ao mercado. Mas uma regra que proíba empréstimos em favor do controlador e de outras partes relacionadas, embora não ocorra tal prática, conforme relatado pelos sócios, não é descrita em documento formal.

No tocante a algumas perguntas mais específicas sobre governança corporativa em empresas familiares, identifica-se que o Grupo não possui um conselho de família instalado. Na ótica dos entrevistados, não há entendimento da necessidade, “[...] a família e os negócios são coisas distintas” diz um dos sócios, visto que buscam a “profissionalização” (grifo do autor), e a contratação de familiares na empresa tem uma regra estabelecida no Planejamento Estratégico Empresarial Corporativo (DocA1). O conselho de administração contempla a participação de dois membros da família, sendo que o mesmo tem a participação

de três membros no total, não havendo um presidente definido para o conselho.

O descrito até o momento consubstancia o entendimento dos sócios entrevistados e procura relatar a estrutura organizacional de governança estabelecida na empresa (Figura 12).



Fonte: o Autor.

Figura 12: Estrutura organizacional de governança: empresa A.

5.2.1.1 Caracterização da sucessão do caso A

Ao discutir sobre o fator sucessão os sócios entendem que a ausência de um plano formal de sucessão; a falta de preparação das competências necessárias dos sucessores; a falta de profissionalização da administração e gestão; e potencial ausência dos dirigentes, são os riscos inerentes ao mesmo. Não entendem que a indefinição da continuidade do negócio; perpetuidade do negócio; e a ausência potencial dos membros da família, sejam riscos para o negócio do ponto de vista da sucessão. Estes depoimentos são coerentes com o descrito no Planejamento Estratégico Empresarial Corporativo (DocA1), o qual prevê a atuação de membros da família nas empresas do Grupo somente do terceiro grau para cima.

Tratando-se mais especificamente do problema a ser estudado, nesta dissertação, a sucessão para os atuais diretores do Grupo ou das empresas pertencentes ao Grupo, não está planejada, ou seja, o Grupo não tem um plano de sucessão estabelecido. O plano existente não atende a todas as variáveis de sucessão possíveis (PA). Há um trabalho de desenvolvimento

de talentos, mas que não alcança, necessariamente, a sucessão dos diretores, embora possa contribuir para tal. A sucessão para membros da diretoria executiva está sendo definida, mas não está documentada por meio de um plano formal dos potenciais sucessores, nem da capacitação destes. O conselho de administração não está planejando e como citado anteriormente, os sócios não entendem que a sucessão passe pelos membros da família. O Planejamento Estratégico Empresarial Corporativo (DocA1) define uma regra de carreira para diretores, assim como um plano de carreira para funcionários, mas não necessariamente cobre as questões de sucessão.

5.2.2 Caracterização da governança corporativa do caso B

A empresa denominada aqui como “B” é uma empresa com 30 anos de atuação no mercado com a denominação atual, visto que a mesma foi adquirida em 1978, por uma família de origem japonesa que atuava no ramo do agro-negócios. O patriarca da família e dois dos três filhos, que adquiriram a empresa, são de nacionalidade japonesa. A cultura japonesa, característica cultural percebível na empresa, pode ser destacada (PA). Ao longo da entrevista foi possível identificar que um dos fatores, não considerado neste trabalho dissertativo e, que assim continuará, mas que no entendimento do autor pode influenciar na estrutura organizacional da governança corporativa de uma empresa, é a cultura da raça instalada na empresa.

A empresa possui atualmente 86 funcionários e fatura anualmente R\$ 12 Milhões prestando serviços de usinagem para a indústria automotiva, gerando um produto denominado de “usinagem de peças” (DocB4).

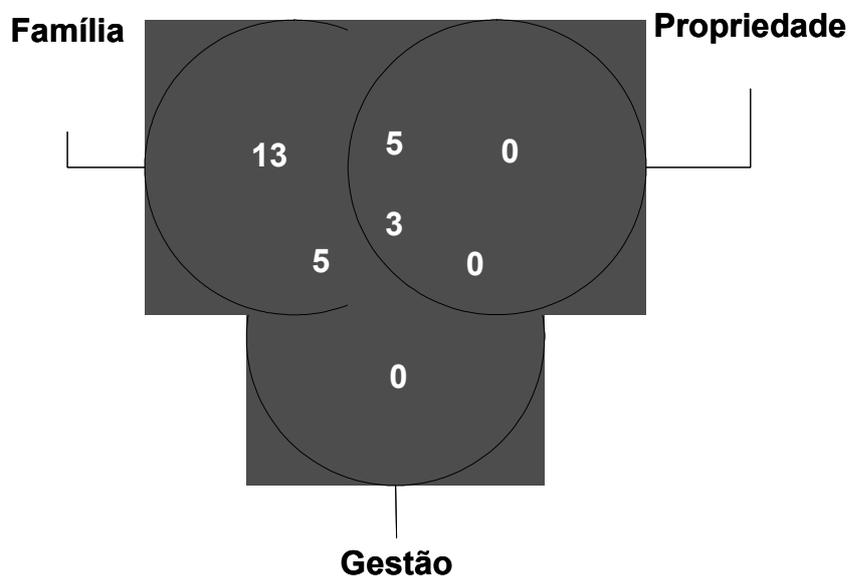
A certificação embasada nas normas da série ISO 9000, desde 1999, contribui para instalar um entendimento das necessidades de se gerar documentação como base de uma gestão do negócio (DocB3). A empresa não possui sua situação estatutária regularizada face a alguns acontecimentos que serão relatados a seguir (DocB1).

Por volta de 2003, um dos filhos e sócio minoritário da empresa faleceu deixando dois herdeiros, um deles originário do seu primeiro casamento e o outro do seu segundo casamento. Em função dessa peculiaridade da empresa e dos inventários em realização, o estatuto social (DocB1) não contempla os sócios na sua forma atual. Porém, para efeito deste trabalho será considerada a situação real, mesmo não havendo documentos que apóiem tal estrutura societária.

A organização é composta de 5 sócios, sendo o pai (16,65%), dois filhos (33,3%

cada), a nora (8,33%) do primeiro casamento do filho falecido e a filha (8,33%) herdeira do segundo casamento do filho falecido (DocB2). A participação societária desses membros encontra-se destacada na relação anterior. A idade do patriarca é de 94 anos e a herdeira mais jovem tem 12 anos de idade, tendo a mãe como tutora.

A empresa se encontra na primeira geração após a sua aquisição e, dentro do contexto citado, nove são as quantidades de herdeiros descendentes dos sócios atuais (PA). Na estrutura organizacional é possível identificar a participação de duas gerações da família na administração dos negócios, a saber, filhos e netos (DocB4). O patriarca não atua na administração e a nora é uma funcionária administrativa.



Fonte: adaptada de Gallo e Bernhoeft (2003).

Figura 7.2: O conceito dos três círculos: os públicos da empresa B

A empresa B tem toda sua sustentação nos membros da família, conforme pode ser verificado na Figura 7.2. Não há um só membro de origem externa à empresa, seja na gestão ou na propriedade.

A participação da família nos negócios é muito forte. Como citado anteriormente, e aqui vale o reforço do que foi evidenciado pelo entrevistador (PA). A cultura hierárquica na família japonesa é muito respeitada, o filho mais velho sempre assume as responsabilidades da família e dos negócios da família. Não há de uma regra documentada, mas é possível sentir o respeito de todos.

Não se trata de uma organização tão complexa quanto o caso A, mas possui características distintas, e, assim, requer uma maior análise no contexto deste trabalho.

A estrutura societária da empresa é limitada e atualmente representa uma empresa de controle familiar, mesmo embora três famílias tenham participação societária. As duas herdeiras representam 16,65% da composição, logo, o controle majoritário é de uma única família, na qual as duas herdeiras também têm raízes (DocB2).

Não há acordos societários, mas sim um estatuto social (DocB1), que se encontra em fase de atualização e é disponibilizado aos sócios. O estatuto garante a sucessão herdeira, a destinação dos lucros, a busca da perenidade da empresa e a disciplina das entradas e saídas dos sócios, ou seja, a primeira oferta de compra e venda deve ser efetuada dentro da sociedade.

O estatuto não garante aos sócios o direito de indicar diretores, nem a tomada de decisão relevante pelos sócios, e alienação do controle em venda conjunta (*tag along*), ou que a venda da empresa seja feita com base econômica, e não contábil.

As definições estratégicas da empresa (DocB3) e a divulgação interna dos atos de gestão relevantes não são efetuadas em reuniões periódicas entre os sócios, embora o planejamento e a gestão da empresa considerem os interesses de outras partes interessadas além dos sócios, tais como os empregados e os clientes. O respeito entre os membros da sociedade é perceptível quando da entrevista. Não é perceptível uma discordância entre os dois entrevistados.

Não há um conselho de administração estabelecido e não se pensa em sua criação, nem em um conselho consultivo. Existe, sim, uma discussão entre os dois membros majoritários, ou entre os filhos destes, na análise da decisão a ser tomada (PA). Outras práticas de governança corporativa questionadas não são evidenciadas, por exemplo, auditoria interna financeira. A única auditoria realizada é referente ao sistema de gestão da qualidade (DocB2). Não se prepara e nem se publica relatório anual, pois não é requerido legalmente.

O *website* da empresa divulga o histórico da organização, conforme pode ser evidenciado, os princípios e valores, mas não contempla a composição societária ou práticas de governança corporativa. Há controles internos sistematizados para controles administrativos/financeiros, recursos humanos, tecnologia da informação, estratégicos, e de normatização e padronizações de processos. Tais controles apóiam-se, em partes, em um sistema ERM de pequeno porte (PA).

A publicação das demonstrações financeiras não ocorre, bem como não são auditadas externamente por um órgão independente. Não há um conselho fiscal instalado e nem um código de conduta por escrito aprovado. A separação entre os ativos pessoais dos sócios da empresa e os ativos da empresa não apresenta uma separação clara, conforme

relatado pelos sócios, “[...] não temos preocupação com isto, pois a empresa é da família”. O tratamento de transações onde exista conflito de interesses não apresenta uma regra escrita, e os entrevistados não entendem haver necessidade, “[...] o respeito existente na família nos permite discutir tudo em família”.

Considerando se tratar de uma empresa familiar, as questões pertinentes à este tipo de empresa, são todas negativas, tendo em vista não haver nem conselho de família ou conselho de administração instalados, e as regras para contratação de familiares na empresa não são estabelecidas, “a prioridade é dada para o filho mais velho”.

O descrito até este momento vem embasar o entendimento dos sócios entrevistados e procura relatar a estrutura organizacional de governança estabelecida na empresa. Nesse caso não é possível elaborar uma figura que demonstre a estrutura organizacional de governança estabelecida, que está centrada na estrutura da família.

5.2.2.1 Caracterização da sucessão do caso B

Buscando entender o problema estabelecido para esta dissertação, os líderes da empresa, ao serem questionados quanto aos riscos referentes ao fator sucessão, conhecidos por eles, citam os riscos financeiro; de relacionamento entre o novo sucessor e a organização; de relacionamento familiar; de divisão da empresa; e de continuidade do negócio. Um desses riscos pode ser considerado como evento concretizado quando da partilha dos bens de um dos sócios que veio a falecer, causando impacto no relacionamento familiar, pela ausência de um elemento de controle, o estabelecimento de um acordo comum. A empresa está trabalhando na realização de três frentes que buscam a separação dos bens pessoais dos bens empresariais; na definição das participações dos bens; e num plano de capacitação dos potenciais sucessores dos filhos do patriarca, mesmo que informalmente (DocB2/DocB3). A sucessão está sendo implantada para membros da família e para ocupar posições na direção executiva (PA).

Não foi foco deste trabalho estudar o contexto cultural na governança corporativa, mas não se pode deixar de destacar o respeito à hierarquia na cultura japonesa e que prepondera nessa empresa (PA). Um dos filhos de um dos sócios entrevistados comenta que “[...] na família japonesa o filho mais velho cuida dos pais e decide pelos demais irmãos”.

5.2.3 Caracterização da governança corporativa do caso C

A empresa “C” é oriunda de uma cultura japonesa, embora com capital totalmente

nacional, fundada pelo patriarca nascido no Japão. A empresa sediada na Cidade de Indaiatuba, Estado de São Paulo, foi fundada em 1979, estando hoje com mais de 29 anos de atuação no mercado. A família detentora de todo capital atual é a mesma do patriarca fundador.

Produtora de serviços de usinagem para terceiros, conta, atualmente, com 170 funcionários e um faturamento, em 2007, da ordem de R\$ 13,6 Milhões (DocC3). Apresenta um sistema de qualidade certificado com base nos padrões normativos da série ISO 9000, desde 2002, demonstrando uma padronização dos seus processos de negócio voltados para o produto e a satisfação dos clientes (DocC2).

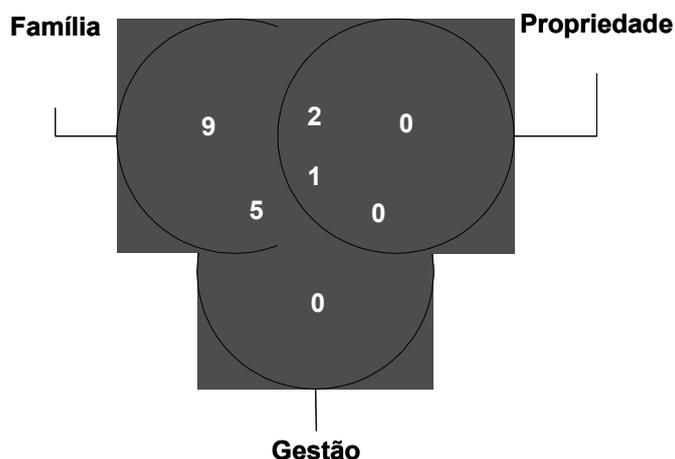
A regularização do estatuto social (DocC1) encontra-se em ordem, conforme comentou um dos proprietários, proprietário este detentor de 50% na participação da sociedade, sendo os 50% restantes de propriedade de outra sócia, a matriarca.

Conforme se verifica (DocC1), a sociedade pertence a dois membros, sendo um o filho mais velho do patriarca e a esposa do patriarca, o qual faleceu há alguns anos atrás. Como descrito no caso A, outra empresa oriunda da cultura japonesa, o filho mais velho assume as responsabilidades pela direção dos negócios, não havendo contestações por parte do outro irmão. Logo, os 50% que pertenciam ao pai passou, legalmente, para o filho mais velho. Como comentado anteriormente, não foi objetivo deste trabalho estudar a influência da cultura originária da família na governança corporativa das empresas, conforme citado por Zagonel e Carvalho (2006), mas a cultura familiar japonesa é um potencial caso de estudo.

O filho tem, atualmente, 42 anos de idade e a matriarca 75 anos. A direção dos negócios encontra totalmente com o filho (PA). A mãe solicita uma prestação de contas ao filho, conforme comentado por este, mais para saber sobre a continuidade dos negócios da família, e assim atender às necessidades da família.

A direção encontra-se na segunda geração familiar, sendo que os atuais sócios têm quatro descendentes, dois dos quais filhos da matriarca, sendo deles o outro sócio, conforme entrevistado. Numa eventual herança o filho, o atual sócio, ficaria com 75% da sociedade e os outros 25% com seu irmão. Nas palavras do sócio atual, existe total aceitação da situação pelo seu irmão, desde o falecimento do patriarca, não havendo nenhum tipo de questionamento quanto a situação, “[...] ele não tem interesse na direção dos negócios, ele diz que não leva jeito para isto”. Mais uma vez, pode se inferir que a cultura japonesa é fator, ou talvez, um subfator preponderante nesse tipo de decisão familiar, o que talvez não se evidenciaria numa empresa de origem brasileira, por exemplo. Mas trata-se somente de uma opinião, sem embasamento científico.

Atuam na empresa cinco membros da família (DocC4), sendo o filho sócio o diretor executivo, sua esposa um membro empregado, e três primos, sendo um membro da direção executiva, potencial sucessor, conforme reconhece o sócio entrevistado, e dois outros que atuam como membro empregado. As decisões atualmente são tomadas isoladamente pelo filho-sócio.



Fonte: adaptada de Gallo e Bernhoeft (2003).

Figura 7.3: O conceito dos três círculos: os públicos da empresa C

Conforme depoimento do entrevistado: “preciso de um sócio”. Ele entende que tomar decisão sozinho é muito difícil.

Na empresa C é preponderante a participação de membros da família. Não há membros externos à família na gestão ou propriedade da empresa, conforme pode ser verificado na Figura 7.3. A Figura procura mostrar os diferentes públicos que atuam na empresa e têm interesses distintos.

Adentrando mais profundamente nos quesitos de governança corporativa, tem-se uma empresa de configuração societária limitada, definida como de controle societário familiar, pois somente uma família é detentora do direito de controle (DocC1). A empresa não possui qualquer tipo de acordo ou documento que formalize as relações entre os sócios, sendo totalmente informal, com exceção do descrito no contrato social. Não há reunião periódica entre os sócios, conforme depoimento do entrevistado, embora haja um planejamento mínimo estabelecido para a gestão do negócio (DocC3) no qual os interesses das partes interessadas, com exceção da comunidade, são considerados.

Um conselho de administração não é estabelecido, assim como não há também um conselho consultivo implantado. As orientações legais são realizadas, tais como a preparação de um relatório anual, e sua publicação, alcançam os empregados. Esse relatório contém

informações pertinentes às demonstrações financeiras e não é divulgado na *internet*. A empresa possui um *website* no qual são publicados os dados históricos, os princípios e os valores da empresa, conforme verificado. A empresa possui sistemas de controles internos que alcançam as áreas de administrativos/financeiros, de recursos humanos, de tecnologia da informação, de limites de alçadas e de normalização e padronização de processos. A empresa está implementando um sistema para ERM (*Enterprise Resource Management*) de pequeno porte (PA).

Não há qualquer tipo de auditoria financeira, seja interna ou externa, bem como não se publicam as demonstrações financeiras. Não dispõe de conselho fiscal e de nenhum código de conduta por escrito e aprovado que oriente as práticas organizacionais. O entrevistado disse que “[...] estamos buscando elaborar um há algum tempo, mas não conseguimos concluí-lo”.

Conforme comentado pelo proprietário, a prática de separação entre os ativos pessoais dos sócios da empresa e os ativos da empresa é claramente estabelecida, e as regras para o tratamento de transações nos quais exista conflito de interesses são definidas no contrato social, como pode ser verificado (DocC1). O mesmo já não se pode dizer para as regras que estipulam que essas transações sejam feitas em condições de equidade em relação ao mercado, bem como a proibição de empréstimos em favor do controlador e de outras partes interessadas.

Até este ponto buscou-se entender como ocorre o sistema de governança corporativa da empresa. Seguindo, procura-se relatar como os assuntos pertinentes à empresa familiar, atende o que o IBGC recomenda como boas práticas de governança para esse tipo de controle societário. Nesse caso não foi possível elaborar o modelo de estrutura organizacional de governança estabelecido, tendo como base os documentos e os depoimentos colhidos.

5.2.3.1 Caracterização da sucessão do caso C

Nesse aspecto a empresa não possui um conselho de família instalado, e entende o proprietário, “[...] não há necessidade para tal, pelo menos por enquanto”. Não há também regras que estabeleçam a contratação de família na empresa, aliás, um detalhe evidenciado também, é o alinhamento das empresas japonesas em contratar pessoas da colônia para a gestão, inclusive membros da família. A colaboração com a preservação da raça é evidente (PA).

Verificando o objetivo principal deste trabalho, levantou-se na entrevista quais os

riscos relacionados ao fator sucessão, entendidos pelo sócio. No seu entendimento os riscos se encontram na ausência da direção executiva (trabalhos realizados atualmente pela direção), na tomada de decisão; na continuidade do negócio; e na legitimidade do líder. Um ponto a comentar, e julgado relevante é o entendimento das palavras chaves da governança pelo proprietário, foram poucas as vezes que houve necessidade de se recorrer às interpretações das referências bibliográficas. Ao discutir sobre o fator de sucessão, o proprietário citou que “estou sozinho e precisaria de um sócio”, levando a entender que, mesmo tendo sua mãe como sócia, todas as decisões recaem sobre uma só pessoa. A dualidade na decisão é sempre melhor, na sua ótica. “A decisão solitária apresenta mais riscos”, no seu entendimento. Dentre os riscos por ele relatados, aliás, evento, pois aconteceu o fato, foi a oportunidade de se deparar, várias vezes, na falta de legitimidade e comprometimento com os negócios, por parte da equipe de trabalho. O primo, potencial sucessor, não entende a necessidade da continuidade do negócio, não apresenta a liderança que se faz necessária, e não se vê como um sucessor. No entendimento desse sócio, um organograma com as divisões de poderes é um controle que poderia estabelecer a legitimidade e distribuir o compromisso para a equipe. O organograma atual não atende essas necessidades (DocC4).

Ao discutir mais sobre os riscos de sucessão o entrevistado é afirmativo que a ausência de um plano formal de sucessão; a falta de preparação das competências necessárias dos sucessores; a falta de profissionalização da administração e gestão; a potencial ausência dos dirigentes; e a potencial ausência dos membros da família, corroboram para esses riscos. Mas, ao ser perguntado sobre a existência de regras de controles estabelecidas para a sucessão, considerando um plano formal de sucessão documentado, e um plano formal de capacitação de sucessores, com participação de um conselho societário nessa definição, comenta que não há.

A sucessão para membros da família é pensada, considerando parentes mais próximos, como o primo que atua na empresa, mas, atualmente, não para os membros da família diretamente, visto serem ainda jovens. O irmão não pensa em gerenciar o negócio. O entrevistado comenta: “ainda sou novo para pensar na sucessão”.

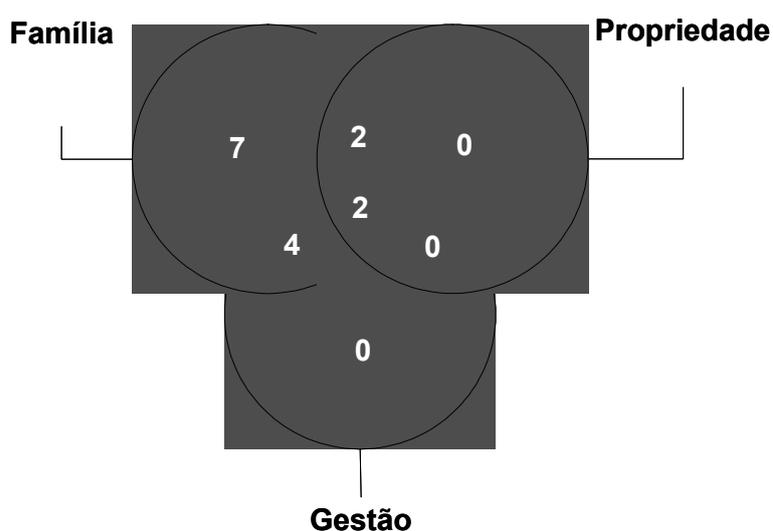
5.2.4 Caracterização da governança corporativa do caso D

A quarta empresa pesquisada é uma empresa com 43 anos de vida, tendo sido adquirida pelo atual proprietário em 1990, portanto, encontra-se há 18 anos sob a gestão dessa sociedade atual. Na verdade, a empresa, sob essa nova administração, iniciou com uma

sociedade de três pessoas, e agora, mais recentemente, incorporada totalmente pela família detentora do negócio, a qual passou a ter 100% da soberania da sociedade (DocD1).

A empresa emprega, atualmente, 32 pessoas, atuando no ramo de usinagem e caldeiraria, prestando serviços de manutenção e fabricação de peças e componentes para indústria petrolífera (DocD2). O faturamento anual em 2007 superou R\$ 7 Milhões, tendo seu contrato social regularizado de acordo com a nova estrutura societária. Dentre as entrevistadas é a empresa de menor porte, mas possui um sistema de gestão da qualidade certificado na norma voluntária ISO 9001 desde 2001, o que possibilita entender as vantagens de ter padrões de trabalho e uma organização estruturada.

A sociedade atual é composta por dois membros, pai e filha, com um percentual respectivo de 95% e 5% de participação (DocD1). O pai está atualmente com 68 anos e a filha com 34 anos de idade. Considerando que o pai, um dos proprietários da sociedade anterior, seja a primeira geração da empresa, pode-se entender que a empresa se encontra na segunda geração familiar. Os membros da sociedade possuem 3 descendentes, sendo, das três filhas do patriarca, uma delas a sócia atual. Assim, numa eventualidade de distribuição das ações do patriarca, uma das filhas será detentora de um maior percentual. Porém, conforme relatado pelo entrevistado, proprietário majoritário, existe um acordo informal para que a divisão, ocorrendo numa eventualidade natural ou não, seja igualitária entre as três filhas.



Fonte: adaptada de Gallo e Bernhoeft (2003).

Figura 7.4: O conceito dos três círculos: os públicos da empresa D

O patriarca e as três filhas atuam na gestão da empresa, respondendo os dois sócios pela direção executiva. As outras duas filhas atuam como membros empregados em

atividades administrativas. A atuação dos membros da família é restrita à direção executiva, porém há uma participação de todos nas discussões que envolvam assuntos da família, da administração e da organização da empresa (PA).

A Figura mostra os públicos interessados no negócio da empresa D. Verifica-se que a família predomina na empresa, não havendo qualquer membro externo com interesses na empresa e que atue, seja na gestão ou o proprietário.

Uma característica interessante observada nessa entrevista, trata-se do conhecimento do patriarca nos assuntos relativos à governança corporativa. A vivência em organizações de grande porte, antes de assumir o controle da sociedade, lhe permite conhecer os assuntos abordados nesse tema de gestão.

A empresa apresenta uma configuração societária limitada e genuinamente familiar, haja vista que somente uma família é detentora do direito de controle, após a última regularização estatutária ocorrida recentemente (DocD1).

Não há estabelecido qualquer acordo formal entre os sócios, porém, como mencionado anteriormente, alguns acordos informais são conhecidos, como as condições dos descendentes do patriarca terem direitos iguais, embora uma das filhas faça parte da sociedade. Outro ponto é quanto à continuidade do negócio que deve dar suporte as necessidades da família, incluindo a matriarca.

As reuniões entre os sócios e os membros da família, atuantes na empresa, ocorrem periodicamente (DocD2), conforme relata o entrevistado, havendo um planejamento mínimo que leva em conta todas as partes interessadas no negócio, à exceção dos fornecedores. Essas reuniões não são programadas e não há instituído conselho de administração e conselho consultivo.

Nenhum tipo de auditoria financeira é realizado, seja interna ou externa. Há sim as auditorias relativas ao sistema de gestão da qualidade, realizadas pelas pessoas da organização e pelo organismo independente certificador do sistema, numa periodicidade anual.

A empresa prepara e publica os relatórios fiscais anualmente, mas não divulga às partes interessadas, nem na *Internet*, mesmo porque a empresa não possui *website*. O relatório anual elaborado contém somente as demonstrações financeiras, o qual não é publicado.

Os sistemas de controles internos existentes alcançam os assuntos administrativos /financeiros, de recursos humanos, de tecnologia da informação, estratégicos e de normatização e de padronização de processos (PA). Os controles internos são estabelecidos de forma física, havendo um sistema de gestão informatizado com melhorias dos controles. Um dos clientes da empresa é uma empresa pública, sendo assim, há uma exigência para

controles, tendo em vista a potencialidade de auditorias e prestação de contas dos projetos fornecidos.

Assim como não há conselho de administração e consultivo, não há também um conselho fiscal para atuar na verificação das demonstrações financeiras elaboradas pelo escritório de contabilidade contratado. A empresa possui um código de conduta, elaborado e aprovado pela diretoria executiva, que orienta os empregados na condução das atividades diárias (PA).

A prática de separação dos ativos pessoais dos sócios da empresa e dos ativos da mesma é seguida, conforme relatado pelo entrevistado. O estatuto social (DocD1) estabelece as regras claras para o tratamento de transações na qual exista conflito de interesses, mas não estipula que sejam feitas em condições de equidade em relação ao mercado, porém proíbe empréstimos em favor do controlador e de outras partes relacionadas.

Como se verifica, os parágrafos anteriores tratam da estrutura organizacional de governança corporativa da empresa e a seguir descreve-se sobre o principal objetivo deste trabalho. Neste caso não foi possível elaborar o modelo de estrutura organizacional de governança com base nos depoimentos e revisão documental, qualquer figura apresentada seria somente uma proposta.

5.2.4.1 Caracterização da sucessão do caso D

O sócio majoritário comenta que a empresa não possui um conselho de família instalado, embora esboce a vontade de instalar um, pensando na continuidade do negócio. Não há regra para contratar familiares na empresa, assim como não há estabelecido um plano de sucessão formalizado, seja para o diretor executivo, ou para os demais membros da administração, mas novamente essas atividades estão na ordem do dia do sócio majoritário. Ele pensa em, no prazo de dois anos, ter algo estruturado para que possa administrar as questões mais estratégicas, “[...] parar totalmente só quando Deus quiser, mas desfrutar um pouco mais da vida é preciso”.

Ao buscar a discussão sobre os riscos do fator sucessão, conhecidos pelo entrevistado, o mesmo relata os riscos de não ter pessoas treinadas e capacitadas para assumir ou substituir os membros chave da empresa; na substituição por pessoas contratadas externamente, em função da falta de competência; e o de não ter uma estrutura organizacional para apoiar a gestão. O sócio majoritário confirma os riscos citados por ele, em função das suas experiências anteriores, quando foi contratado um funcionário para ser seu sucessor, mas

não atendeu os objetivos. Outro evento ocorrido recentemente, também, foi a detecção da falta de substitutos treinados para eventuais pessoas chaves da empresa.

Algumas atividades de controle identificadas pelo proprietário, e que se encontram em prática ou em fase de estudo, são a estruturação da empresa com suporte de consultorias temporárias para ajudar o pessoal interno a se adequar ao sistema da empresa; a contratação de pessoas que possam ser potenciais substitutos, com experiência em determinadas funções, de forma a possibilitar eventuais substituições futuras e ajudar na consolidação do sistema, de forma profissional; e, no estabelecimento de um plano de sucessão considerando a capacitação para as diversas funções na estrutura organizacional da empresa, incluindo as diretivas do negócio.

Ao continuar a discussão sobre os riscos do fator sucessão, o entrevistado é enfático em citar que os riscos estão na ausência de um plano formal de sucessão, na falta de preparação das competências necessárias dos sucessores, na indefinição da continuidade do negócio, na falta de profissionalização da administração e gestão; e, na potencial ausência dos dirigentes. Mas, não entende que a indefinição da perpetuidade do negócio e a potencial ausência dos membros da família seja risco para tal fator, pois, no primeiro caso, a longevidade da empresa passará por vários administradores que a levará à perpetuidade, se a continuidade estiver garantida; e, no segundo, os membros da família podem ser substituídos por profissionais externos.

No tocante ao plano de sucessão formal, como anteriormente mencionado, não existe, mas, está sendo pensado para a diretoria executiva, para os membros da família que irão compor a direção executiva e para pessoas chaves na empresa.

5.3 Estrutura Organizacional de Governança dos Casos

A questão se **“existem atividades com base numa estrutura organizacional de governança que permitam minimizar riscos de fracassos do negócio considerando o fator sucessão, nas empresas familiares?”** é o problema que se faz presente no início do trabalho. Analisando os casos pesquisados, em consonância com esse problema, conclui-se, com base nos discursos dos entrevistados, que existem atividades que permitem minimizar os riscos de fracasso do negócio, considerando somente o fator sucessão nas empresas familiares.

Analisando o resumo das entrevistas apresentado no Quadro 16, verifica-se que todos os riscos inerentes ao fator sucessão comentados pelos líderes entrevistados estão

relacionados com os riscos citados pelas literaturas pesquisadas e consolidadas no Quadro 10.

Quadro 16 – Resumo das Entrevistas de Pesquisa.

Empresas	Riscos inerentes ao fator sucessão citados pelos entrevistados	Controles que minimizam os riscos inerentes ao fator sucessão citados pelos entrevistados
<p>A</p> <ul style="list-style-type: none"> • R\$ 74.000 milhões/ano • 450 funcionários • Grupo: 3 sócios (33,3%) • Unifamiliar (irmãos) • 6 empresas: 8 sócios • 11 descendentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco na atuação dos membros da família na gestão da continuidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de carreira para diretores e funcionários
<p>B</p> <ul style="list-style-type: none"> • R\$ 12.000 milhões/ano • 80 funcionários • 6 sócios (33,3%, 16,6% e 8,8%) • Multi-familiar (3 famílias) • 9 descendentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco financeiro • Risco de relacionamento entre o novo sucessor e a organização • Risco de relacionamento familiar • Risco de divisão da empresa • Risco de continuidade do Negócio 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de capacitação dos potenciais sucessores identificados; • Separação dos bens pessoais dos organizacionais; • Definição das participações nos bens.
<p>C</p> <ul style="list-style-type: none"> • R\$ 13.600 milhões/ano • 170 funcionários • 2 sócios (50%) • Unifamiliar (mãe e filho) • 3 descendentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de ausência na direção executiva (trabalhos realizados pela direção) • Risco na tomada de decisão • Risco na continuidade do negócio • Risco da legitimidade do Líder 	<ul style="list-style-type: none"> • Organograma com divisão de poderes de forma a estabelecer legitimidade e comprometimento distribuído
<p>D</p> <ul style="list-style-type: none"> • R\$ 7.000 milhões/ano • 32 funcionários • 2 sócios (95% e 5%) • Unifamiliar (pai e filha) • 3 descendentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de não ter pessoas treinadas e capacitadas para assumir ou substituir • Risco de substituição por pessoas contratadas externamente (falta de competência) • Risco de não ter estrutura para suportar a gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação da empresa com suporte de consultorias temporárias para ajudar o pessoal interno a se adequar ao sistema; • Contratar pessoas que possam se <i>backups</i>, com experiência, em determinadas funções de forma a possibilitar eventuais substituições futuras e ajudar na consolidação do sistema, de forma profissional; • Plano de sucessão considerando

	a capacitação para as diversas funções na estrutura da empresa, incluindo as diretivas do negócio.
--	--

Fonte: o Autor.

A linguagem muitas vezes utilizada pelos líderes não é exatamente a mesma que as literaturas apresentam. Mas, existe uma correlação entre o apresentado pela revisão das literaturas e a visão dos entrevistados. Isto pode ser verificado no Quadro 17.

Quadro 17 – Correlação entre a Revisão da Literatura e a Visão dos Entrevistados: Riscos Associados ao Fator Sucessão.

Riscos Associados ao Fator Sucessão	
Revisão da Literatura	Visão dos Entrevistados
Morte ou invalidez: preponderância da função do patriarca e da matriarca na existência da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de ausência na direção executiva (trabalhos realizados pela direção) • Risco de não ter estrutura organizacional para suportar a gestão • Risco de divisão da empresa • Risco de relacionamento familiar
Morte ou invalidez: Visão na herança e não na continuidade	<ul style="list-style-type: none"> • Risco na atuação dos membros da família na gestão da continuidade • Risco de continuidade do Negócio
Competência sucessória: capacitação e legitimidade dos executivos para tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Risco financeiro • Risco de relacionamento entre o novo sucessor e a organização • Risco de substituição por pessoas contratadas externamente (falta de competência) • Risco na tomada de decisão • Risco da legitimidade do Líder
Competência sucessória: necessidade da profissionalização e preparação sucessória	<ul style="list-style-type: none"> • Risco de não ter pessoas treinadas e capacitadas para assumir ou substituir

Fonte: o Autor.

Nessa linha de raciocínio, analisando as atividades de controles citadas pelas literaturas (Quadro 11) e os controles praticados, ou somente citados pelas quatro empresas pesquisadas, é possível entender que, em havendo uma estrutura organizacional de controle, esta permitiria minimizar os riscos inerentes ao fator sucessão nas empresas familiares. O

discurso dos sócios entrevistados corrobora com a revisão da literatura no que tange às atividades de controles que podem ser estabelecidas, conforme se verifica no Quadro 18.

Quadro 18 – Correlação entre a Revisão da Literatura e a Visão dos Entrevistados: Atividades de Controles para os Riscos Associados ao Fator Sucessão.

Atividades de Controles para os Riscos Associados ao Fator Sucessão	
Revisão da Literatura	Visão dos Entrevistados
<p>Qualificação e capacitação dos Recursos Humanos: A preparação adequada das pessoas para realizar as atividades previstas de um processo é uma base fundamental para que as atividades sejam realizadas conforme padrões estabelecidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de carreira para diretores e funcionários • Organograma com divisão de poderes de forma a estabelecer legitimidade e comprometimento distribuído • Estruturação da empresa com suporte de consultorias temporárias para ajudar o pessoal interno a se adequar ao sistema; • Contratar pessoas que possam se <i>backups</i>, com experiência, em determinadas funções de forma a possibilitar eventuais substituições futuras e ajudar na consolidação do sistema, de forma profissional; • Plano de sucessão considerando a capacitação para as diversas funções na estrutura organizacional da empresa, incluindo as diretivas do negócio. • Plano de capacitação dos potenciais sucessores identificados; • Separação dos bens pessoais dos organizacionais; • Definição das participações nos bens.

Fonte: o Autor.

Considerando as evidências e os depoimentos dos entrevistados, se foi possível inferir numa estrutura organizacional formal, o caso mais próximo das literaturas revisadas é o caso A. Porém, concluindo, não há nas empresas pesquisadas, uma estrutura organizacional de governança para minimizar os riscos inerentes ao fator sucessão. Mas, é possível inferir que os entrevistados entendem a necessidade de atuarem na minimização desse fator.

5.4 Mitigação do Risco Sucessão dos Casos

O objetivo principal do trabalho está na “**avaliação de como o fator sucessão é mitigado na estrutura organizacional de governança de empresas familiares**”. Ao

analisar como isso ocorre nas empresas familiares pesquisadas, verifica-se que o discurso não se aplica na prática, embora todos os entrevistados sejam unânimes em entender a necessidade de se fazer alguma coisa. O caso A é o único que possui um trabalho, ainda em estágios inicial, direcionado ao proposto pelas literaturas estudadas.

Uma questão que não fez parte do projeto de pesquisa inicial, e que não é abordado neste trabalho, mas se faz necessário no mínimo relatá-lo, é a cultura instalada nas organizações, principalmente aquelas ligadas à raça predominante. Pode-se verificar que em duas das organizações pesquisadas, a cultura Japonesa é parte da direção das empresas, e há uma interessante ligação dessa cultura com o fator sucessão. A hierarquia familiar é muito respeitada nessa cultura. O filho mais velho é o sucessor natural do patriarca, conforme relatado pelos entrevistados nas respectivas empresas de origem japonesa. Considerando essa herança natural, esse herdeiro tem a responsabilidade de cuidar dos pais e passa a ser o conciliador da família, protegendo os bens familiares, sem contudo, assumir a propriedade dos bens. A propriedade se mantém na proporcionalidade dos membros da família, mas, a sucessão na direção dos negócios é respeitada por todos os membros da família, e se não em concordância plena, mas pelo respeito. Não querendo esse herdeiro tal responsabilidade, a sucessão é então discutida na família.

Zagonel e Carvalho (2006), em pesquisa realizada com famílias japonesas para um estudo da cultura escolar dessa raça no Brasil, constatam que:

As obrigações se devem principalmente na relação sogra e nora, devotamento filial, mulher para o marido e as responsabilidades com as pessoas mais velhas”. Uma das principais obrigações nas relações japonesas é a do irmão mais velho com os irmãos menores. Ele abdica de seus prazeres e desejos em prol dos cuidados e da proteção aos menores e aos seus pais. Nos relatos, essa dedicação aparece nas relações familiares dos informantes e também entre tios paternos e/ou maternos quando são os primogênitos na família.

É porque tem uma coisa: ele é o irmão mais velho, e na cultura japonesa tem esse negócio, tem o nissan (irmão mais velho). Ele tem toda aquela responsabilidade por todos os outros irmãos que aparecem (E6).

Nesse caso, posso inferir que a estrutura organizacional de governança, para o fator sucessão, é intrínseca à estrutura familiar. Quanto à questão se há uma estrutura organizacional de governança que mitigue esse fator, é possível inferir que a própria estrutura familiar fortalece a empresa na mitigação dos riscos associados.

Este assunto merece um estudo mais específico, que não faz parte desta

dissertação e que não influenciará nas conclusões ao final do trabalho.

Desconsiderando o elemento cultural citado anteriormente, não foi detectado nas entrevistas realizadas, nas quatro empresas, uma estrutura em linha com as literaturas estudadas que permita avaliar se o fator sucessão é mitigado pelas mesmas. A mitigação, conforme citado por Álvares, Giacometti e Gusso (p. 78, 2008) passa pelo estabelecimento de regras de sucessão na gestão, e continua dizendo que o processo deve ser planejado ao longo do tempo, e não tratado apenas como um evento. A sucessão é uma questão estratégica. É recomendável que a empresa conte com um banco de talentos para suprir as necessidades futuras, do qual façam parte herdeiros da família e profissionais de mercado, indicados por meio de critérios.

Não há, nas empresas, um planejamento formal para a sucessão. As empresas pesquisadas apresentam diferentes meios para tratar o fator sucessão. A empresa B está passando o bastão para os filhos, num processo lento, e com influência da cultura familiar como direcionadora do momento de assumir a sucessão. A empresa trabalha na estruturação da organização criando meios de controle, e busca na profissionalização por meio de pessoas externas à família, as fontes para continuidade da empresa. A empresa D iniciou um trabalho para incorporar os herdeiros na vida da empresa, e, com isso, avaliar as competências e tendências familiares no prosseguimento do negócio. A empresa C talvez seja a mais preocupante, embora todas ainda apresentem ausência no processo sucessório. Esta não tem, na linha de descendência, pessoas que possam ocupar a direção; a cultura familiar prepondera, mas a família, nesta geração, é pequena; um dos proprietários ainda é jovem, mas não há uma preparação formal ou informal, para uma possível substituição. O discurso do proprietário ao longo da entrevista demonstra bem essa situação: “eu preciso de um sócio”.

Resumindo, não há algo estruturado, alinhado às bibliografias apresentadas que se permita entender que o fator sucessão possa ser mitigado nas estruturas organizacionais de governança dessas empresas familiares.

5.5 Modelos de Estruturas Organizacionais de Governança identificados nos Casos

O primeiro objetivo específico neste trabalho foi “**identificar os modelos de estruturas organizacionais de governança (vide Figura 13) nas empresas familiares pesquisadas**”. A estrutura organizacional de governança corporativa nas empresas familiares, consolidada na Figura 13, tendo como base o Modelo dos Três Círculos de Davis e Tagiuri (1982), sobreposto pelos Órgãos que compõem a estrutura organizacional na ótica de Gallo e

Bernhoeft (2003), não é apoiada por qualquer das empresas pesquisadas.

A empresa A é a que mais se aproxima dessa estrutura organizacional quando apresenta o Conselho de Administração. Mas, ao verificar a função exercida por esse conselho, há uma diferença da missão apresentada no Quadro 6, a saber: “Proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento. Ter pleno conhecimento dos valores da empresa, dos propósitos e crenças dos sócios e zelar pelo seu aprimoramento. Deve prevenir e administrar situações de conflitos de interesses ou de divergência de opiniões, a fim de que o interesse da empresa sempre prevaleça”, visto que ele está mais para a missão do Grupo Executivo, também apresentada no Quadro 6: “Exercer a gestão executiva da empresa, focada na busca incessante de eficácia estratégica, na excelência operacional, na criação de valor e na maximização do retorno dos investimentos”.

As demais empresas não possuem qualquer dos órgãos instalados, embora duas delas (empresas B e D) pensem em instalar nos próximos anos.

5.6 Conhecimento dos Dirigentes dos Casos

Buscando **“identificar o nível de conhecimento dos dirigentes quanto aos conceitos de governança e riscos empresariais quanto ao fator sucessão”**, verifica-se que os entrevistados deixam a desejar. Ainda ocorrem muitas confusões com os termos aplicados. Em muitas vezes foi necessário recorrer ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2007), como fonte de informação, pois, nem mesmo a palavra do entrevistador, algumas vezes era aceita. O líder da empresa D é o que mais domina o vocabulário apresentado ao longo das questões pesquisadas, como mencionado anteriormente. Algumas vezes a entrevista, com as empresas B e C, quase ficou um monólogo, onde somente o entrevistador atuava, por não haver um retorno de informação no mesmo nível das indagações.

É perceptível, como ainda os conceitos aplicados neste tema, governança corporativa, não são dominados pelos executivos de empresas do porte das que foram pesquisadas. A confusão entre o significado de sócios e acionistas; holding e conselho de administração; empresa familiar e não-familiar; e das funções de uma auditoria financeira, são os casos que mais se destacaram.

O entendimento das funções dos diversos conselhos citados ao longo das entrevistas, como conselho de administração, conselho consultivo, conselho de família, e, conselho societário, também não era claro. A busca pelas definições sempre foi necessária.

Rossetti e Andrade (p. 20, 2004) comentam que apesar da governança corporativa ter a reconhecida importância na gestão dos negócios e na promoção do crescimento econômico, não se pode dizer ainda que a expressão já esteja amplamente difundida e internalizada no mundo corporativo. Acrescenta-se a esse comentário, não somente a expressão governança corporativa, mas também os conceitos que envolvem o tema. Três razões são citadas pelos autores: por ser ainda recente; pela abrangência do tema; e pela diversidade de modelos existentes.

Logo, não é possível afirmar que o conhecimento, entre os dirigentes entrevistados, seja o ideal. A ausência de conhecimento não contribui com uma estruturação organizacional da governança e, conseqüentemente, com a elevação da gestão para patamares diferenciados.

5.7 Riscos Inerentes ao Fator Sucessão nos Casos

Ao **“caracterizar os riscos inerentes ao fator sucessão existentes nas empresas familiares na ótica de seus líderes”**, aos apresentados nas literaturas citadas, é possível afirmar que os mesmos são corroborados pelos entrevistados, conforme pode ser verificado na correlação apresentada no Quadro 17.

A validação desses riscos pelos entrevistados está nos exemplos por eles citados. Na empresa C, por exemplo, o entrevistado cita a falta de legitimidade e de comprometimento dos potenciais sucessores com os negócios, perceptível no dia-a-dia. Nesse caso específico, em que os potenciais sucessores não são membros descendentes da família, visto serem estes ainda jovens. Demonstra alinhamento do risco citado pelo proprietário com o conceito de profissionalização abordado por Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 79), que citam que a profissionalização “[...] depende dos profissionais que exercem cargos de alguma responsabilidade executiva na empresa”; nesse caso, por não ser membro da família, não existe a vantagem de se tratar de um membro da família, onde “um familiar é mais susceptível de ter maior interesse pela empresa que um não-familiar”.

O entrevistado da empresa B comenta que na divisão da partilha de um dos sócios, o relacionamento familiar foi impactado, por uma ausência de acordo comum. Esse risco é abordado por Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 78) quando comentam:

[...] o estabelecimento de regras de sucessão na gestão é um desafio crucial em todas as organizações. Em empresa familiar,..., a resultante

desse processo, além de causar impactos na geração de valor, na continuidade e na perpetuação da empresa, pode afetar a integridade da sociedade e da família.

Como se vê a integridade da família e, conseqüentemente, do negócio é um risco percebido pelos proprietários e que necessitam de um planejamento. A regra, ou o acordo, em havendo, contribui para a minimização desse risco.

Na empresa C, o falecimento do patriarca e primeiro proprietário, levou o filho a sucedê-lo e buscar uma capacitação complementar para administrar o negócio, não ocorrendo qualquer impacto no negócio, mas representou um risco associado à sucessão denominado de morte ou invalidez (Quadro 10).

Na empresa D, comenta um de seus sócios, dois eventos o estão levando a pensar na sucessão ultimamente; uma foi a contratação de um funcionário para ser o seu sucessor, mas que, não atendeu ao objetivo acordado na contratação, o que corrobora com o risco associado à sucessão e apresentado no Quadro 10, o risco de competência sucessória; a outra está na falta de pessoas treinadas para substituir, eventualmente, as pessoas adequadas na estrutura organizacional. Esses dois eventos acontecidos estão em linha com o conceito da profissionalização da empresa familiar, citado por Casillas, Vázquez e Díaz (2007, p. 78), segundo o qual, os valores empresariais e seus dirigentes necessitam de formação e de capacitação idônea para o cargo que exercem, pertencendo ou não à família proprietária. É óbvio que essa formação e capacitação necessitam ser planejadas.

Outras empresas, assim como a empresa A, decidem não ter qualquer membro da família controladora na gestão, argumentando que o risco do fator sucessão, nesse caso está na atuação dos membros da família na gestão da continuidade do negócio.

Vidigal (2008, p. 234) discorda frontalmente disso e comenta que “[...] está na moda, no Brasil, dizer que as empresas familiares devem ser profissionalizadas. Os membros da família devem se retirar da gestão, ficando só no conselho, e entregar o dia-a-dia a executivos profissionais, dizem muitos”. Cita que, grandes empresas nacionais, com mais de cem anos, demonstram que a gestão familiar dá resultado. Os exemplos são os Grupo Gerdau, Votorantin, Sul América Seguros, com mais de quatro ou cinco gerações da família no comando; e a Cedro e Cachoeira, empresa S/A mais antiga, situada em Belo Horizonte, com membros da sexta e da sétima geração.

Porém, analisando as literaturas apresentadas ao longo do trabalho, o argumento

da “profissionalização” por meio de membros externos à família tem na sua base a redução dos conflitos e a complexidade das relações entre a propriedade e a gestão.

Ao final, a afirmação de que há riscos inerentes ao fator sucessão é válida na ótica dos líderes das empresas pesquisadas. A ausência de pessoas preparadas para substituírem pessoas-chave nas estruturas da empresa, interferem na continuidade do negócio e da empresa, bem como a preponderância da função do patriarca, ou a visão na herança e não na continuidade, são riscos com abordagem unânime.

5.8 Eventos Ocorridos nos Casos

Buscou-se “**identificar eventos ocorridos que afetaram o negócio por ausência de atividades de controles inerentes ao fator sucessão**”. Ao entrevistar os sócios dos casos estudados vários eventos foram citados, tais como contratação que não atende ao objetivo, falta de substituto capacitado, impacto no relacionamento familiar, falta de legitimidade e comprometimento do sucessor. Estes refletem a ausência de controles por eles mesmos comentados.

A principal atividade de controle, apresentada de forma unânime e não formalizada em todas as empresas pesquisadas, é a ausência de um planejamento formal da sucessão. O planejamento passa pela qualificação e capacitação dos recursos humanos. Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 79) descrevem que o planejamento da sucessão inclui projeções de necessidade de recursos humanos futuros, seja qualitativa ou quantitativa, e análise dos candidatos, visando prepará-los, motivá-los e criar perspectivas de carreira.

Esse planejamento, na ótica de Wever (2008, p. 226), inicia-se por um programa de avaliação das pessoas que influenciam no dia-a-dia da gestão para entender seu perfil e identificar sua real e potencial contribuição para a empresa em seu modelo futuro. Continua descrevendo que a avaliação é um estudo metódico perante um grupo de competência especificamente desenvolvido para os novos objetivos da empresa e também da cultura.

Alvarez, Giacometti e Gusso (2008, p. 80) citam dez atividades que necessitam ser desenvolvidas ao longo do tempo, como forma de estabelecer um planejamento formal. As atividades vão desde o comprometimento dos membros que compõem a propriedade, até o envolvimento dos profissionais seniores de gestão para a transição. Sugerem uma métrica para avaliar o grau de aplicação das regras de sucessão. A métrica é baseada em práticas de governança, que avaliam numa escala de 10, 5 e 0, nesse caso, para o denominado elemento

“regras de sucessão”. As quatro regras enumeradas por eles são: a) o consenso quanto às políticas e regras de sucessão; b) formação da futura geração; c) monitoramento do processo da transição; e d) critérios para sucessão.

Não é possível dizer que os eventos citados pelos sócios entrevistados tenham afetado os negócios da empresa, mesmo porque haveria a necessidade de se avaliar o impacto que esses eventos causaram nos resultados da empresa. A avaliação dos riscos requer a quantificação dos potenciais eventos, e, logicamente, validar os resultados quando da ocorrência dos eventos. Os eventos, no mínimo, como comentaram os entrevistados, causaram um desconforto, o retardamento numa tomada de decisão, o prolongamento do tempo dos sócios à frente dos negócios, e o reinício da preparação para uma sucessão. O que pode ser observado é que três das empresas pesquisadas apresentam algum trabalho na linha de preparação dos sucessores, a saber, as empresas A, B e D. A empresa C iniciou no passado, mas, no momento, não há nada sendo executado, mesmo que informalmente.

5.9 Atividades de Controles do Fator Sucessão nos Casos

A “**verificação do estágio de implementação das atividades de controles do fator sucessão**” nos casos pesquisados foi um dos objetivos específicos deste trabalho, e as práticas apresentadas pelos entrevistados como atividades de controle inerentes esse fator, em parte, atendem às necessidades, mas como pode ser notado nos discursos, todas, de uma forma ou de outra, ou se encontram em estágios iniciais de implementação, ou são apenas idéias. Não há nada formalizado que possibilite verificar um estágio de implementação.

Na empresa A existe um plano de carreira tanto para o nível da Diretoria Executiva, quanto para os funcionários. Mas, numa comparação às atividades de controle citadas no Quadro 11, não representam o que as literaturas sugerem. As atividades passam pela criação e administração de um programa de formação e treinamento dos familiares ou não-familiares, potenciais sucessores.

As empresas B e D, informalmente, implementam um plano de capacitação dos membros das famílias, mas o plano não é alicerçado numa base de competências que o negócio ou a cultura requer, conforme sugere Wever (2008, p. 227). A empresa B espelha nos dois sócios (irmãos) atuais, para a formação dos filhos sucessores. Já a empresa D desenvolve as três filhas sem uma clara análise dos potenciais das futuras sócias e das competências necessárias a serem desenvolvidas. Na empresa C, o trabalho de definição das competências foi realizado com a ajuda dos funcionários, tendo sido desenvolvida uma matriz de avaliação,

foi desenvolvida, mas o projeto foi paralisado.

Não foi objetivo deste trabalho, em qualquer momento, avaliar o estágio de maturidade e eficácia das práticas das regras de sucessão de um sistema complexo, conforme propõem Álvares, Giacometti e Gusso (2007, p. 80). Mas, por analogia, uma vez que nenhuma das empresas possui conselhos estruturados, conforme definem as literaturas apresentadas, após as entrevistas e os dados coletados, se um exercício nesse sentido pudesse ser realizado, teria como possível resultado o apresentado no Quadro 17. A empresa A estaria num estágio mais avançado do que as demais.

Quadro 19 – Maturidade e eficácia “regras de sucessão”

Consenso quanto às políticas e regras de sucessão	10 A	5 B/D	0 C
Formação da futura geração	10	5 A/B/D	0 C
Monitoramento do processo da transição	10 A	5 B/D	0 C
Critérios para sucessão	10 A	5 B	0 C/D

Fonte: adaptada de Álvares, Giacometti e Gusso (2007, p. 80).

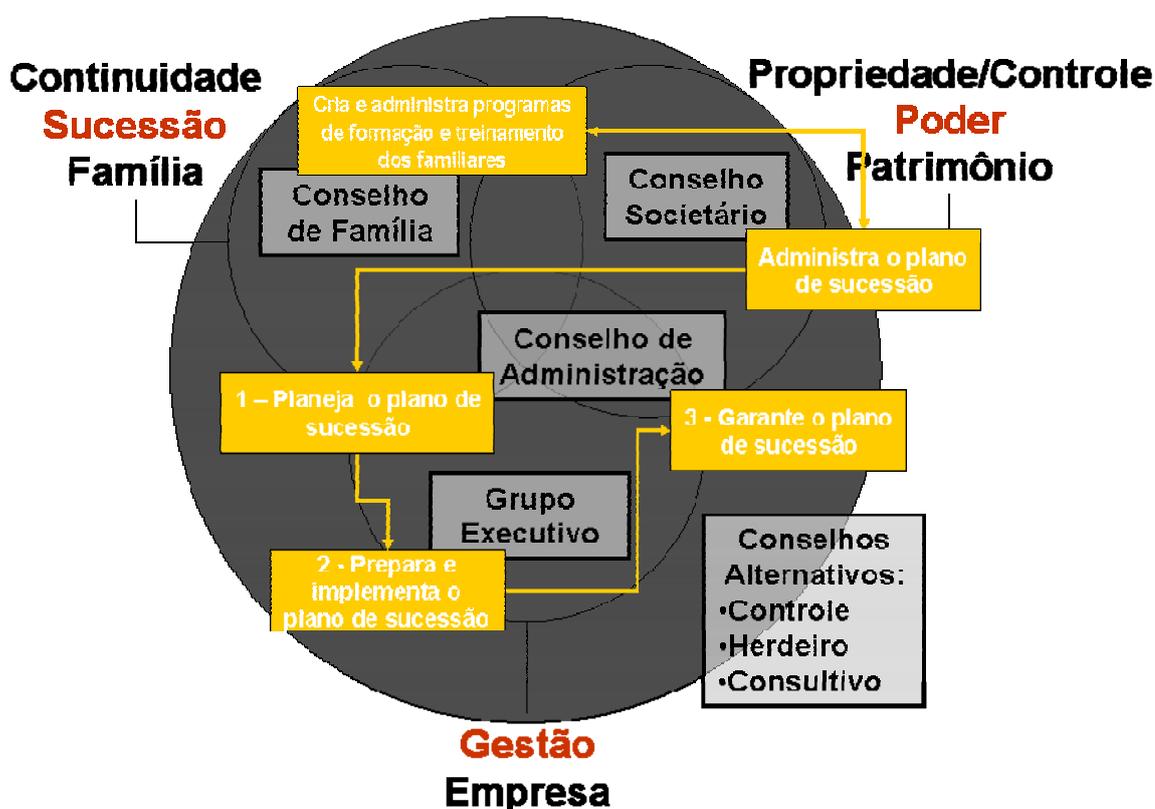
Resumindo, qualquer afirmação que se faça, tomando como base os resultados das pesquisas, será mera inferência, pois as empresas desempenham seu papel normalmente e assim também geram resultados. As práticas adotadas de atividades de controle não representam a essência das bibliografias estudadas.

5.10 Possível Proposta de uma Estrutura Organizacional de Governança

A “proposição de um modelo de estrutura organizacional de governança para o fator sucessão em empresas familiares” pode ser vista por alguns como um tanto quanto audaciosa. Buscou-se inicialmente, como um dos objetivos específicos desta dissertação, essa proposição para o fator sucessão em empresas familiares, tendo como influência os resultados, ou melhor, os modelos que por ventura fossem apresentados nas pesquisas realizadas.

A verdade é que nenhum modelo pode ser observado, e talvez muito menos fosse possível consolidar num único modelo, se houvesse esforço para tentar defini-los. Nos casos B e C, o modelo passaria fortemente por analisar a cultura da família Japonesa, visto que a sucessão está toda ela suportada no primogênito da família.

Pensava-se ao final desta dissertação chegar a algo semelhante ao proposto na consolidação das literaturas estudadas. Portanto, mesmo não tendo sido encontrado um modelo nos casos estudados, sugere-se, por meio da Figura 13, elaborada pelo autor, tendo como base a análise das discussões de Bernhoeft e Gallo (2003) e Casillas, Vázquez e Díaz (2007); e as atividades de controle apresentadas no Capítulo 3 que discorre sobre riscos empresariais na sucessão; sugerir um modelo que busque demonstrar a visão que o autor pretendia obter nas entrevistas realizadas.



Fonte: adaptado de Gallo e Bernhoeft (2003); Casillas, Vázquez e Díaz (2007).

Figura 13: Governança Corporativa: Um modelo de estrutura organizacional de governança de sucessão nas empresas familiares

Essa estrutura organizacional inicia-se pelo planejamento de um plano de sucessão pelo conselho de administração, encaminhado para preparação e implementação pela diretoria executiva ou grupo executivo, sendo controlado, por fim, pelo conselho de administração societário que o definiu. O conselho de família trabalha na criação e na administração de programas de formação dos membros da família, enquanto o conselho societário administra de forma geral o plano de sucessão, haja vista que esse é o grande interessado no tema.

Esse modelo, na prática, dentro das empresas pesquisadas não representa uma verdade. Primeiro porque a estrutura organizacional de governança nos moldes propostos pela literatura não foi encontrada, ou seja, não há órgão colegiado para um Conselho de Administração, Conselho Societário e Conselho de Família totalmente implantado. Algumas das empresas estão pensando nos temas, mas, efetivamente, e dentro dos conceitos estabelecidos, nenhum na verdade se apresenta em funcionamento. Segundo porque a definição da sucessão, ou ocorre pela forte influência dos patriarcas, ou pelos sócios majoritários ou grupo executivo.

A propositura de um modelo de estrutura organizacional fica, então, prejudicada e talvez, para tal proposição, fosse necessário um estudo mais detalhado e focado somente num modelo, para que se permita tirar algumas conclusões acerca da mesma. No nível e tamanho das empresas pesquisadas, essa estrutura organizacional talvez não seja permitida ou viável de ser implementada. Logicamente que, analogias podem ser aplicadas na construção de um modelo. Talvez o mais importante seja ter o plano de sucessão, podendo ser elaborado com a ajuda de um consultor, como narra Wever (2008, p. 223), ao longo de todo o capítulo “Empresa Familiar e a Profissionalização” descrito no livro *Acontece nas Melhores Famílias*, organizado por Melo e Menezes (2008).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados esperados deste trabalho foram verificar a consciência dos gestores para o fator de governança denominado sucessão e os riscos relativos a esse fator. Em havendo consciência o resultado seria considerado positivo, e, em não havendo consciência, o resultado seria considerado negativo, tendo como abordagem central as literaturas estudadas.

Pretendia-se, como um dos objetivos específicos, em função da pesquisa realizada, propor um modelo de estrutura organizacional de governança para os riscos relativos ao fator sucessão. Isso possibilitaria contribuir com as empresas familiares que buscam melhorar, ou implementar, atividades de controles para a perpetuação da empresa, por meio da redução dos eventos potenciais indesejáveis, do fator sucessão, que impactem o alcance dos objetivos propostos para a mesma.

Para exemplificar, como se buscava encontrar um modelo de estrutura organizacional de governança para o fator sucessão na prática, a Figura 13, apresentada no Capítulo anterior demonstra um modelo para empresas familiares. Nessa figura é possível verificar o alinhamento conceitual de um planejamento sucessório com as estruturas organizacionais de governança corporativa teóricas dos autores citados.

6.1 Considerações Gerais sobre os Objetivos

Considerando o anteriormente descrito no *caput* deste Capítulo, algumas conclusões e considerações do trabalho realizado podem ser apresentadas.

A teoria do conflito de agência nas empresas familiares está na condição de nomeações de parentes deste ou daquele sócio, ou pessoas externas à família, mas com relações fortes com este ou aquele sócio, para funções chaves na empresa.

O planejamento sucessório é um método para minimizar essas nomeações e atuar na origem do conflito. As várias percepções existentes no núcleo familiar provocam diferentes expectativas, que podem vir a provocar os conflitos.

O objetivo geral do trabalho foi alcançado, pois é possível avaliar como o fator sucessão pode ser mitigado numa estrutura organizacional de governança de organizações denominadas familiares, como pode ser verificado na Figura 13, muito embora não fosse encontrada tal estrutura organizacional ou a mitigação desse fator nas empresas pesquisadas.

Os sócios entrevistados, todos atuantes como líderes nas empresas, confirmam a necessidade de estabelecer um plano de sucessão que mitigue os riscos inerentes ao fator

sucessão numa estrutura organizacional de governança corporativa. A velocidade e a forma estruturada de se pensar no fator, somente no caso A saíram do discurso e estão atuando na prática, mesmo ainda em estágios iniciais. As demais empresas trabalham na eminência de se alcançar tal sucesso. Os riscos relacionados ao fator sucessão devem ser tratados como riscos estratégicos, ao invés do que descreve Santos (2003), risco operacional. A sucessão tem que ser entendida com uma estratégia de continuidade do negócio e de perpetuação da família no negócio.

As atividades de controle apresentadas na revisão da bibliografia estão na qualificação e na capacitação dos recursos humanos. Uma organização familiar que pensa em perpetuar os negócios necessita da sua profissionalização. A profissionalização dos membros da família ou não-família é o que menos importa. Embora alguns autores acreditem que a profissionalização passe por retirar os membros da família da empresa, isso pode ser verificado em somente uma das empresas pesquisadas, a do caso A. Outros líderes, assim como Vidigal (2008, p. 235), pensam diferente.

A profissionalização, no sentido da governança corporativa, em uma empresa familiar, significa a preparação do sucessor. O planejamento sucessório como atividade de controle para os riscos inerentes ao fator sucessão numa estrutura familiar é significativo e preponderante.

Não havendo o planejamento sucessório contemplando a capacitação dos envolvidos, não haverá atividade de controle. Nesse ponto todos os entrevistados concordaram.

A instituição do conselho familiar ainda é um sonho, mas como Casillas, Vásquez e Díaz (2007) comentam, o grau de complexidade da empresa familiar leva a uma evolução ao longo do tempo. Iniciar pela instituição de uma reunião familiar pode ser o primeiro passo para se alcançar uma assembléia familiar num segundo momento e, por último a formação do conselho familiar num terceiro estágio. Essa reunião familiar é perceptível nas empresas pesquisadas, embora não alcance todos os membros das famílias.

Assim, o fator sucessão nas empresas familiares é um risco que deve ser tratado por meio de um planejamento sucessório, mas de forma estruturada pela governança familiar a fim de evitar conflitos de interesses, em outras palavras, conflitos de agência.

Embora o foco do trabalho esteja ligado ao fator sucessão nas empresas familiares, não se pode deixar de comentar a influência da questão familiar nos fatores poder e gestão. Como pode ser verificado na Figura 8, pela escala de Guttman a presença da família e a propriedade familiar estão relacionados, respectivamente, com gestão e propriedade

(poder). A cultura familiar é citada como uma outra dimensão por Casillas, Vásquez e Díaz (2003, p. 9), e, nos casos estudados, foi evidenciado que a cultura japonesa, que embora neste caso não seja a ótica da cultura familiar cita por eles, mas representa, talvez, uma outra dimensão, passível de um estudo como anteriormente comentado.

6.2 Limitações

As limitações encontradas neste trabalho estão relacionadas à impossibilidade de ampliar o número de amostras, visto que pesquisar quatro empresas, num universo bem maior de empresas familiares existentes no Brasil, ou mesmo na região das empresas pesquisadas, limita uma maior abrangência da análise dos resultados. Indicadores do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) mostram que existem no país de 6 a 8 milhões de empresas em funcionamento e que, 90% delas são empresas familiares (GRIS). A Cidade de Indaiatuba foi considerada neste ano a melhor cidade pelo IDH (Índice de Desenvolvimento Humano), sendo uma cidade diferenciada. Assim, este estudo pode não refletir para as empresas familiares instaladas em outras regiões do país.

Buscou-se inicialmente entrevistar os sócios de nove empresas nessa região, mas, em função da dificuldade de agendamento não foi possível. O roteiro estabelecido e um dos objetivos específicos, que foi identificar o nível de conhecimento dos líderes/sócios não permitiu uma pesquisa à distância. A entrevista pessoal se fez necessária, mas acabou por limitar o número de empresas pesquisadas.

A natureza do trabalho, por meio de uma característica do estudo exploratório, é limitado qualitativamente em função das assertivas conclusivas restritas ao campo da subjetividade, sem condições de uma medição precisa das informações obtidas.

A coleta de informações nas duas empresas de origem japonesa mostrou-se mais difícil que as demais, em função dessa cultura não se mostrar expansiva na oratória. Sendo assim, houve uma maior dificuldade de obter mais depoimentos que embasassem as evidências. Por outro lado, as informações obtidas se mostraram fidedignas e de alto grau de confiabilidade.

Outras limitações podem ter ocorrido entretanto não foi possível perceber ou identificar ao longo de todo o trabalho para esta dissertação. Mas, em contrapartida as limitações, um convite ao pesquisador foi realizado por uma das empresas com a finalidade de desenvolver um trabalho para estabelecer uma estrutura organizacional de governança, considerando os membros da família e a sucessão, com possibilidade de implementar um

conselho familiar que irá direcionar a profissionalização dos membros familiares.

6.3 Propostas para Novos Estudos

Um assunto já abordado ao longo da análise dos casos e que, sem dúvida, se trata de uma proposta para novos estudos, é o impacto da cultura japonesa numa estrutura organizacional de governança da gestão dos riscos de sucessão em empresas familiares. Obviamente que este estudo pode ser ampliado ou aplicado a outras culturas, mas neste trabalho, o tratamento diferenciado dado pela cultura japonesa, tais como a questão do primogênito na sucessão familiar, foram evidentes.

Logicamente, não poderia deixar de ser sugerido que os riscos relativos aos outros dois fatores apresentados no conceito dos 3 Círculos para empresas familiares, a saber, poder e gestão, sejam estudados. Um modelo de estrutura organizacional de governança que minimize os riscos relativos a esses dois fatores em empresas familiares pode ser objeto de estudos. Acredita-se depois deste trabalho que esses dois fatores sejam atualmente largamente estudados, mas, para empresas não familiares e, principalmente, de capital aberto, com ações na bolsa, onde os primeiros estudos sobre governança foram realizados. Logo, estudá-los para empresas familiares irá contribuir e acrescentar valor a este trabalho.

A integração entre esses três fatores é algo complexo de ser estudado, mas, essa integração e os riscos inerentes aos mesmos, analisados de forma conjunta pode ser difícil, porém não impossível. Trata-se de um desafio!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.

ÁLVAREZ, E.; GIACOMETTI C.; GUSSO E. *Governança Corporativa: um modelo brasileiro*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ASTRACHAN, J. H.; KLEIN, S. B.; SMYRNIOS, K. X. The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 2002.

BABIC, V. *Corporate Governance problems in transition economies*. Winston-Salem: Wake Forest University, Social Science Research Seminar, 2003.

BECHT M.; BOLTON, P.; RÖELL, A. *Corporate Governance and Control*. ECGI Working Paper Series in Finance. *Working Paper N°*. 02/2002. Updated August 2005.

BELLUCA, L. F. B.; SPERS, E. E.; SPERS, V. R. E.; AZANHA, R. A. Episódio e planejamento estratégico: o caso de uma instituição de ensino superior. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. Universidade Federal de Santa Catarina, 08 a 12 de dezembro de 2004, *Anais*. Florianópolis-SC.

BERNHOEFT, R.; *Governança na empresa familiar*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BOHN, C.; KEMP, B. Enterprise risk management quantification – an opportunity. *AON*. February 2005. 12 p.

BOURDIEU, P. *Sobre el poder simbólico*. Conferencia de una universidad extranjera. Chicago, Abril de 1973.

CADBURY COMMITTEE. *The report of the committee on financial aspects of corporate governance*. Londres: Cadbury Committee, Dez/1992.

Committee on Corporate Governance of the Institute of Chartered Accountants in England & Wales. *Turnbull Report*. 2004.

CAMPOS, L. J.; MAZZILLI, C. Análise do processo sucessório em empresa familiar: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ANPAD, 22, Foz de Iguaçu. *Anais do ENANPAD*, 1998. 16 p.

CARVALHAL, da S. A. L.; et al. *Governança Corporativa: evidências empíricas no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2007.

CASILLAS BUENO, J. C.; FERNÁNDEZ, C. D.; SÁNCHEZ, A. V. *Gestão da Empresa Familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHARAN, R. *Governança Corporativa que Produz Resultados: como integrar conselhos de administração e diretorias para gerar vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2003.

COSO. COMMITTEE OF SPONSORING OF THE TREADWAY COMMISSION. *Enterprise Risk Management Framework Draft*. Disponível em: www.coso.org/publications.htm. (Acesso em: 14/12/2007)

COSTA, A. D; LUZ, A. E. Sucessão e sucesso nas empresas familiares: O caso do Grupo Pão de Açúcar. In V Congresso Brasileiro de História Econômica e 6ª Conferência Internacional de História de Empresas. Belo Horizonte, 2003. **Anais**. 2003.

DAVIS et al. *Generation to Generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press. 1ª ed., 1997.

DAVIS, J. A.; TAGIURI, R. The influence of life stage on father-son work relationships in family companies. *Family Business Review*, Vol. II, no. 1, Spring 1989, p. 47-73.

DI MICELI, A. Governança corporativa em empresas de controle familiar. In: IBGC INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. São Paulo: Saint Paul Editora Ltda, 2006 - 1ª. reimpressão 2007.

KAHNEMAN, D; TALEB, N. N.; RAYNOR, M.; SLYWOTZKY, A. DOSSIÊ: a estratégia do risco calculado. *Revista HSM Management*, no. 65, ano 11, Vol. 6, Nov-Dez 2007.

EATON POWERING BUSINESS WORLDWIDE. Investor Relations. Disponível em: <http://www.eaton.com/EatonCom/OurCompany/InvestorRelations/index.htm>. (Acesso em: 09/06/2008)

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. University of Chicago. Harvard Business School. *Journal of Law and Economics*, Vol. XXVI, June 1983. also published in Foundations of Organizational Strategy, Harvard University Press, 1998.

FERRATO, E. Relação inter-organizacional no setor automotivo: um estudo sob o enfoque da economia dos custos de transação. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração, 2004. Piracicaba: UNIMEP, 2004. 94 p.

FUKUYAMA, F. *Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London, Hamish Hamilton, 1995.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. *Crêterios de Excelência*. FNQ, 2008.

GERSICK, K. E.; LANSBERG, I.; DESJARDINS, M.; DUNN, B. *Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business* - Vol. XII (4) p. 287-297. *Family Business Review*, December, 1999.

GIL, A. C.. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOVANNINI, F. *As organizações e a complexidade: um estudo dos sistemas de gestão da qualidade*. São Paulo: USP, 2002. 204 p.

GITMAN, L. J. *Princípios de administração financeira*. Tradução técnica Antonio Zoratto Sanvicente. 10ª ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GORELICK, J. M.; JOHNSTON, W. Poder no contexto do paradigma global: entrevista com Michael Hardt. *Currículo sem Fronteiras*, v.5, n.2, pp.101-105, Jul/Dez 2005.

GRIS, M. *Gestão Empresarial nas organizações familiares*. Guaraí: FAG.

SERRA, A. C. C. *Experiências de governança corporativa*. *Harvard Business Review*. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Strategic management: competitiveness and globalization*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Governança Corporativa do IBGC*. 3ª ed. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=864&IDp=3>. (Acesso em: 02/11/2007)

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. 3ª. Ed. IBGC: 2004 – 3ª. reimpressão 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. *Governança corporativa em empresas de controle familiar*. São Paulo: Saint Paul Editora Ltda, 2006 - 1ª. reimpressão 2007.

JENSEN, M. C. *U.S. Corporate Governance: Lessons from the 1980s*. Harvard Business School. 1995. Abridged version published in Michael C. Jensen, *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims and Organizational Forms* (Harvard University Press, December 2000)

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Harvard Business School. 1976. *Journal of Financial Economics*, October, 1976, V. 3, No. 4, pp. 305-360. Reprinted in Michael C. Jensen, *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims and Organizational Forms* (Harvard University Press, December 2000). Also published in *Foundations of Organizational Strategy*, Michael C. Jensen, Harvard University Press, 1998.

JOHNSTON W.; GORELICK, JM. Poder no contexto do paradigma global: entrevista com Michael Hardt. *Currículo sem Fronteiras*, v.5, n.2, pp.101-105, jul./dez. 2005.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: A edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LETHBRIDGE E. *Tendências da Empresa Familiar no Mundo*. *Revista do BNDES*, 1997.

LIMA, L. F. F. *Estudo sobre a gestão qualitativa do risco operacional como prática de governança corporativa em instituições financeira no Brasil*. São Paulo: PUCC, 2007. 86 p.

MACEDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *RAE-eletrônica*, Volume 1, Número 1, jan-jun/2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1999.

MARINO, M. K. *Implementação de estratégias e governança: estudo de múltiplas firmas de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil*. São Paulo: USP, 2005. 122 p.

MARIOTTI, H. *As paixões do go: complexidade, política e solidariedade*. São Paulo: Editora Palas Athena, 2000.

MARTINS; G. A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. São Paulo: Atlas, 2000.

MASCARENHAS, A. O. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. *RAE*, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 88-94, abr./jun. 2002.

MELO, M.; MENEZES, P. L. *Acontece nas Melhores Famílias: repensando a empresa familiar*. São Paulo: Saraiva: Virgília, 2008.

MIGLIAVACCA, P. R. *Controles internos nas organizações*. 2ª ed. São Paulo: Edicta, 2004.

MIZUMOTO. *A governança da interface família-negócio: contribuições da economia de empresas*. São Paulo: Oficina PENSA, projeto FAPESP, Novembro de 2006. 19 p.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. São Paulo: Record, 1991. 256 p. ilus. (03786/1).

MURRAY, B. Travellers in time. Autumn: *Families in Business*, p. 36-39, August, 2001.

MURRAY, B.; GERSICK, K.; LANSBERG, I. From back office to executive suite – the evolving role of the family office. *Private Wealth Management*, p. 111-114, 2001/2002.

NEUBAUER, F; LANK, A. G. *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Deusto, 1999.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. Disponível em: <http://www.oecd.org/publications>. (Acesso em: 09/06/2008)

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 22ª. ed. 2ª. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

PADOVEZE, C. L. *Controladoria estratégica e operacional*. 1ª. reimp. da 1ª. ed. 2003. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PEREIRA, J. C. R. *Análise de dados qualitativos*. 3ª ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA – Casa Civil. *Lei Nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976: dispõe sobre as sociedades por ações*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/Leis/L6404consol.htm. (Acesso em: 09/06/2008)

PRICE WATERHOUSE COOPERS. *Framework for Enterprise Risk Management Released*. Disponível em: www.pwc.com/governance. (Acesso em: 04/01/2008).

PUBLIC COMPANY ACCOUNTING OVERSIGHT BOARD – PCAOB. *Auditing Standard no. 2 – An audit of internal control over financial reporting performed in conjunction with an audit of financial statements*. USA: June, 2004.

RODRIGUES, A. M. Padrões afetivos na família e na empresa familiar. *RAE*, São Paulo: 31 (4) 35:48. out./dez. 1991.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio do curso de administração*. 3ª. ed – 3ª. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SANTOS, M. J. M. *Vieses de percepção no consumo de serviços de educação superior*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Metodista de Piracicaba. 2008, 212p.

SANTOS, P. S. M. *Gestão de riscos empresariais*. 1ª ed. Osasco, SP: Novo Século Editora, 2002.

SANTOS, C. A. *Produção enxuta: uma proposta de método para introdução em uma empresa multinacional instalada no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) - Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2003, 238 p.

STAW, B. M. *The experimenting organization*. Organizational dynamics. New York: Amacon, 1977.

SUSTAINABILITY REPORTING GUIDELINES. Sustainable Development and the Transparency Imperative. *GRI*, v. 3, 2000 - 2006. 44 p.

SYMON, G.; CASSELL, C. *Qualitative methods and analysis in organizational research: a practical guide*. Londres: Sage, 1998.

TOHMATSU, D. T. Lei Sarbanes-Oxley - Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos. *Resumo Executivo*. Maio, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1995.

UHLANER, L. M. The use of the Guttman scale in development of a family business index. Research Forum Proceeding of 13th Annual World Conference of Family Business Network. Helsinki, 2002.

UNITED STATES OF AMERICA. *Sarbanes-Oxley Act of 2002* (short title). Washington: January, 2002.

VAN MAANEM, J. *Tales of the field: on writing ethnography*. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.

VIEIRA, M.M.F; ZOUAIN, D.M. *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WIDEMAN, R. M. *Project and Program Risk Management: A guide to managing project risks and opportunities*. Pennsylvania (USA): Project Management Institute – PMI, 1992.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAGONEL, R. M.; CARVALHO, M. G. Influência da cultura de origem dos descendentes de imigrantes japoneses no desempenho acadêmico e no concurso vestibular/2000 da UFPR, Curitiba: Tuiuti: *Ciência e Cultura*, n. 38, p. 19-42, 2006.

ZMOKHOL, F. *Implementing corporate governance on Non-listed Companies*. MENA regional Corporate. Governance meeting “Advancing the corporate governance agenda in the MENA region”. 19th and 20th of April 2005.

WEBGRAFIA

www.coso.org/publications.htm

www.pwc.com/governance.

www.ibgc.org.br

www.ocde.org

www.eaton.com

www.planalto.gov.br

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista (Adaptado de IBGC, 2008)

A) FICHA TÉCNICA

- Qual o setor a que a empresa pertence?
- Qual a configuração societária da empresa?
- Qual o ano de fundação da empresa?
- Quantos funcionários são integrantes da força de trabalho?
- Qual a receita bruta global (ou orçamento) anual?
- Qual o tempo que adota programas de qualidade ou de excelência para a gestão (em anos)?
- A empresa necessita regularizar o estatuto social ou se encontra em fase de regularização?
- Qual a quantidade de membros na sociedade?
- % de participação dos membros na sociedade?
- Qual a idade dos membros da sociedade?
- Os sócios são da mesma família?
- Qual a composição da sociedade? (irmãos, primos, marido e mulher, famílias distintas, pai e filho(s), outros especificar)
- Em qual geração familiar se encontra a empresa?
- Quantos descendentes existem no nível abaixo de cada membro da sociedade? Citar a quantidade por membro.
- Quantas gerações da família(s) atuam na empresa? (... , bisavô, avô, filho, neto, bisneto,..)

B) ROTEIRO GERAL

- A empresa possui acordo societário ou outros documentos que formalizem as relações entre os sócios (Acordos), em havendo:
 - Os Acordos estão disponíveis para todos os sócios?
 - Quais os principais objetivos do acordo? (Garantir um plano de sucessão; Garantir a perenidade da empresa; Disciplinar a entrada e saída de sócios)
 - Existem sócios minoritários fora dos Acordos?
 - Os Acordos garantem aos sócios o direito de indicar diretores?
 - Os Acordos prevêm critérios para destinação dos lucros?
 - Os Acordos prevêm regras estabelecendo quorum mínimo qualificado para tomada de decisões relevantes pelos sócios?
 - Os Acordos prevêm direitos de preferência em caso de alienação de controle?
 - Os Acordos prevêm o tag along (venda conjunta em caso de alienação de controle)?
 - Os Acordos prevêm que, em caso de venda da empresa, sua avaliação seja feita com base econômica e não contábil?
- Existem reuniões periódicas entre os sócios para divulgação interna dos atos de gestão relevantes ou definição de questões estratégicas?
- O planejamento e a gestão da empresa consideram os interesses de partes interessadas além dos sócios? Quais partes interessadas foram consideradas?
- Existe um conselho de administração formalmente estabelecido e em funcionamento? (não se refere a conselho consultivo)
 - Os papéis do conselho de administração e da diretoria executiva são formalmente distintos?

- O presidente do conselho de administração e o presidente da diretoria executiva (CEO) são pessoas diferentes?
- O presidente da diretoria executiva (CEO) é membro do conselho de administração?
- Existem comitês do conselho de administração formalizados?
- Quais comitês? (Auditoria; Remuneração; Outros)
- Quantos membros esse conselho de administração possui?
- Qual o número de conselheiros independentes?
- Qual a frequência das reuniões do conselho de administração?
- Existe outro membro da diretoria executiva além do presidente executivo (CEO) que seja membro do conselho de administração?
- É feita uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros anualmente
- A empresa utiliza, mesmo que informalmente, a assessoria de especialistas externos para auxiliar o conselho de administração em questões relevantes
- Quais tipos de assessorias? (Finanças; Jurídica; Estratégica; Outros)
- A companhia divulga a remuneração do Conselho e Administração e a remuneração de sua Diretoria separadamente, em dois blocos?
- A empresa possui conselho consultivo instalado?
- Existe plano de sucessão formalizado para o atual presidente da diretoria executiva (CEO)?
 - Existe plano de sucessão formalizado para os demais diretores
- A empresa possui auditoria interna
 - A auditoria interna se reporta diretamente ao conselho de administração
- A empresa prepara e publica relatório anual?
 - A empresa divulga relatório anual às suas principais partes interessadas (stakeholders)
 - A empresa publica relatório anual na Internet
 - O relatório anual contém: Mensagem de abertura escrita pelo presidente do conselho de administração ou da diretoria; Demonstrações Financeiras; Parecer de auditoria independente; Práticas de Governança Corporativa; Participações e remuneração dos conselheiros e diretores; Informações de ordem socioambiental
- A empresa tem website?
 - Os dados publicados incluem: história; composição societária; princípios e valores; práticas adotadas de governança corporativa
- A empresa possui sistemas de controles internos?
 - Descrição dos controles internos: Administrativos/Financeiros; Recursos Humanos; TI – Tecnologia da Informação; Alçadas; Estratégicos; Normatização e padronizações de processos; Outros
- A empresa publica demonstrações financeiras?
 - As demonstrações financeiras da empresa são auditadas por auditoria externa?
 - Os pareceres são publicados juntamente com as referidas demonstrações financeiras?
 - Recebeu parecer da auditoria independente sem ressalvas nos últimos 5 anos?
 - A auditoria externa independente se reporta ao conselho de administração?
- A empresa dispõe de conselho fiscal em funcionamento?
 - A maioria dos membros é indicada pelos sócios controladores?
- A empresa possui código de conduta por escrito e aprovado pelo conselho de administração?

- Existe uma prática clara de separação entre os ativos pessoais dos sócios da empresa e os ativos da empresa?
- Existem regras escritas para o tratamento de transações onde exista conflito de interesses?
 - Essas regras estipulam que sejam feitas em condições de equidade em relação ao mercado?
 - Essas regras proíbem empréstimos em favor do controlador e de outras partes relacionadas?
- A empresa possui conselho de família instalado?
- A empresa possui conselheiros de administração que são familiares (ou que são relacionados à família)? Quantos?
- O presidente do conselho de administração faz parte do grupo de controle?
- Existem regras claras para a contratação de familiares na empresa?
- Em qual(is) órgão(s) os membros da família atuam na empresa? (conselho de família, conselho societário, conselho de administração, direção executiva, membros empregados). Citar um ou mais casos dependendo da organização.
- Qual o estágio de atuação de membros da família na empresa? (restrita ao conselho de administração, restrita ao conselho societário, restrita ao conselho de família, restrita à direção executiva, ou atuação em mais de uma entidade).
- Quais os riscos conhecidos por você(s) relacionados à sucessão?
- Alguns dos riscos conhecidos por você(s) transformaram-se em eventos para alguns dos fatores abaixo?
- Existem atividades de controle que poderiam ser implementadas, ou estão implementadas, que contribuiriam ou contribuem para mitigar os riscos identificados acima por você(s) para o fator sucessão?
- O risco de sucessão está na:
 - ausência de um plano formal de sucessão.
 - falta de preparação das competências necessárias dos sucessores.
 - Indefinição da continuidade do negócio.
 - Indefinição da perpetuidade do negócio.
 - na falta de profissionalização da administração e gestão.
 - na potencial ausência dos dirigentes.
 - na potencial ausência dos membros da família.

APÊNDICE B – Questionário de Pesquisa IBGC

A) FICHA TÉCNICA

Número de ordem: (uso exclusivo do IBGC)

CNPJ:

Nome da Organização:

Razão Social:

Faturamento anual 2007 (R\$):

Receita Operacional Líquida 2007 (R\$):

Número de colaboradores (Dez 2007):

Endereço da sede:

Número/Complemento:

Cidade: UF: CEP:

Website:

Nome do Presidente/Diretor Geral/CEO:

Responsável pelo preenchimento do questionário:

Email: Telefone: ()

Setor ao qual a empresa pertence:

- Alimentos, bebidas e fumo
- Agronegócios
- Atacado e comércio exterior
- Bancos (inclui indústria de fundos)
- Comércio varejista
- Construção
- Farmacêutico, higiene e cosméticos
- Indústria automotiva
- Indústria eletroeletrônica
- Indústria de material de construção
- Indústria mecânica
- Indústria têxtil e de confecções
- Mineração
- Papel e celulose
- Plásticos e borracha
- Química e petroquímica
- Seguradoras (inclui entidades de previdência privada abertas)
- Serviços de transporte
- Serviços diversos (inclui: empresas de cartão de crédito, consultorias, serviços de saúde, universidades, hospitais)
- Siderurgia e metalurgia
- Tecnologia e computação
- Telecomunicações
- Outro

Caracterização da empresa:

Configuração societária da empresa:

- 3º. Setor (Associação / Fundações)
- Cooperativa (Ltda ou não)
- Limitada

- Outros
- S/A de capital aberto
- S/A de capital fechado

Caracterização do Controle Societário:

- Estatal (governo concentra a maior parte do direito de controle)
- Familiar/Multifamiliar (uma ou mais famílias que concentram a maior parte do direito de controle)
- Pulverizado (maior acionista com menos de 20% do capital total e um mínimo de 50 sócios)
- Outros (Compartilhado – poucos sócios concentram a maior parte do direito de controle)
- Subsidiária de empresa multinacional (matriz nacional)
- Subsidiária de empresa multinacional (matriz estrangeira)

B) QUESTIONÁRIO GERAL

1. A empresa possui acordo societário ou outros documentos que formalizem as relações entre os sócios (Acordos)? **[item 1.3, pág. 12]**
- Sim **[responder de 1.1 até 1.9]**
 - Não **[ir para questão 2]**
 - Não, pois a empresa apresenta apenas um sócio **[ir para questão 2]**

Se sim:

- 1.1. Os Acordos estão disponíveis para todos os sócios? **[item 1.3, pág. 12]**
- Sim
 - Não
- 1.2. Quais os principais objetivos do acordo? **[item 1.3, pág. 12]**
- Garantir um plano de sucessão
 - Garantir a perenidade da empresa
 - Disciplinar a entrada e saída de sócios
- 1.3. Existem sócios minoritários fora dos Acordos? **[item 1.3, pág. 12]**
- Sim
 - Não
- 1.4. Os Acordos garantem aos sócios o direito de indicar diretores? **[item 1.3, pág. 12]**
- Sim
 - Não
- 1.5. Os Acordos prevêm critérios para destinação dos lucros? **[item 1.5.1, pág. 13]**
- Sim
 - Não
- 1.6. Os Acordos prevêm regras estabelecendo qorum mínimo qualificado para tomada de decisões relevantes pelos sócios? **[item 1.5.4, pág. 14]**
- Sim
 - Não
- 1.7. Os Acordos prevêm direitos de preferência em caso de alienação de controle? **[item 1.6, pág. 15]**
- Sim
 - Não
- 1.8. Os Acordos prevêm o *tag along* (venda conjunta em caso de alienação de controle)? **[item 1.6, pág. 15]**

- Sim
 - Não
- 1.9. Os Acordos prevêem que, em caso de venda da empresa, sua avaliação seja feita com base econômica e não contábil? **[item 1.7, pág. 15]**
- Sim
 - Não
2. Existem reuniões periódicas entre os sócios para divulgação interna dos atos de gestão relevantes ou definição de questões estratégicas? **[item 1.5, pág. 12]**
- Sim
 - Não
3. O planejamento e a gestão da empresa consideram os interesses de partes interessadas além dos sócios? **[item 2.1, pág. 18]**
- Sim
 - Não
- Se sim:
- 3.1. Indique quais partes interessadas foram consideradas **[item 2.1, pág. 18]**
- Empregados
 - Clientes
 - Fornecedores
 - Comunidade
 - Meio ambiente
4. Existe um conselho de administração formalmente estabelecido e em funcionamento? (não se refere a conselho consultivo) **[item 2.1, pág. 18]**
- Sim **[responder de 4.1 até 4.10]**
 - Não **[ir para questão 5]**
- Se sim:
- 4.1. Os papéis do conselho de administração e da diretoria executiva são formalmente distintos? **[item 2.4, pág. 19]**
- Sim
 - Não
- 4.2. O presidente do conselho de administração e o presidente da diretoria executiva (CEO) são pessoas diferentes? **[item 2.7, pág. 20]**
- Sim
 - Não
- 4.3. O presidente da diretoria executiva (CEO) é membro do conselho de administração? **[item 2.7, pág. 20]**
- Sim
 - Não
- 4.4. Existem comitês do conselho de administração formalizados? **[item 2.8, pág. 21]**
- Sim
 - Não
- Se sim:
- 4.4.1. Quais comitês? **[item 2.9, pág. 21]**
(mais de uma opção possível)
- Auditoria
 - Remuneração
 - Outros

- 4.5. Quantos membros esse conselho de administração possui? **[item 2.10, pág. 23]**
- até 4
 - de 5 a 9
 - de 10 a 11
 - acima de 11
- 4.6. Qual o número de conselheiros independentes? **[item 2.12, pág. 24]**
- 0
 - 1
 - 2 a 4
 - 5 a 9
 - acima de 9
- 4.7. Qual a frequência das reuniões do conselho de administração? **[item 2.30, pág. 30]**
- mais de 1 por mês
 - mensal
 - bimestral
 - trimestral
 - semestral
 - anual
- 4.8. Existe outro membro da diretoria executiva além do presidente executivo (CEO) que seja membro do conselho de administração? **[item 2.11, pág. 24]**
- Sim
 - Não
- 4.9. É feita uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros anualmente? **[item 2.15, pág. 25]**
- Sim
 - Não
- 4.10. A empresa utiliza, mesmo que informalmente, a assessoria de especialistas externos para auxiliar o conselho de administração em questões relevantes? **[item 2.22, pág. 28]**
- Sim **[responder 4.10.1]**
 - Não **[ir para questão 5]**
- Se sim:
- 4.10.1. Quais tipos de assessorias? **[item 2.22, pág. 28]**
(mais de uma opção possível)
- Finanças
 - Jurídica
 - Estratégica
 - Outros
- 4.11. A companhia divulga a remuneração do Conselho e Administração e a remuneração de sua Diretoria separadamente, em dois blocos?
- Sim
 - Não
5. A empresa possui conselho consultivo instalado? **[item 2.2, pág. 18]**
- Sim
 - Não
6. Existe plano de sucessão formalizado para o atual presidente da diretoria executiva (CEO)? **[item 2.27, pág. 29]**
- Sim **[responder 6.1]**

- Não [ir para questão 7]
Se sim:
- 6.1. Existe plano de sucessão formalizado para os demais diretores [item 2.27, pág. 29]
 Sim
 Não
7. A empresa possui auditoria interna? [item 2.34, pág. 31]
 Sim [responder 7.1]
 Não [ir para questão 8]
Se sim:
- 7.1. A auditoria interna se reporta diretamente ao conselho de administração [item 2.34, pág. 31]
 Sim
 Não
8. A empresa prepara e publica relatório anual? [item 3.5, pág. 34]
 Sim [responder 8.1 a 8.3]
 Não [ir para questão 9]
Se sim:
- 8.1. A empresa divulga relatório anual às suas principais partes interessadas (*stakeholders*) [item 3.5, pág. 34]
 Sim
 Não
- 8.2. A empresa publica relatório anual na Internet [item 3.4, pág. 34]
 Sim
 Não
- 8.3. O relatório anual contém: [item 3.5, pág. 34]
(assinale todas as alternativas que se aplicam)
 Mensagem de abertura escrita pelo presidente do conselho de administração ou da diretoria
 Demonstrações Financeiras
 Parecer de auditoria independente
 Práticas de Governança Corporativa
 Participações e remuneração dos conselheiros e diretores
 Informações de ordem socioambiental
9. A empresa tem website? [item 3.4, pág. 34]
 Sim [responder 9.1]
 Não [ir para questão 10]
Se sim:
- 9.1. Os dados publicados incluem: [item 3.5, pág. 34]
 história
 composição societária
 princípios e valores
 práticas adotadas de governança corporativa
10. A empresa possui sistemas de controles internos? [item 3.6, pág. 35]
 Sim [responder 10.1]
 Não [ir para questão 11]
Se sim:

- 10.1. Descrição dos controles internos: **[item 3.6, pág. 35]**
- Administrativos/Financeiros
 - Recursos Humanos
 - TI – Tecnologia da Informação
 - Alçadas
 - Estratégicos
 - Normatização e padronizações de processos
 - Outros
11. A empresa publica demonstrações financeiras? **[item 3.5, pág. 34]**
- Sim
 - Não
- 11.1. As demonstrações financeiras da empresa são auditadas por auditoria externa: **[item 4.1, pág. 37]**
- Sim **[responder de 11.1 até 11.3]**
 - Não **[ir para questão 12]**
- Se sim:
- 11.2. Os pareceres são publicados juntamente com as referidas demonstrações financeiras? **[item 4.2, pág. 37]**
- Sim
 - Não
- 11.3. Recebeu parecer da auditoria independente sem ressalvas nos últimos 5 anos? **[item 4.2, pág. 37]**
- Sim
 - Não
- 11.4. A auditoria externa independente se reporta ao conselho de administração? **[item 4.5, pág. 37]**
- Sim
 - Não
12. A empresa dispõe de conselho fiscal em funcionamento? **[item 5.1, pág. 40]**
- Sim **[responder 12.1]**
 - Não **[ir para questão 13]**
- Se sim:
- 12.1. A maioria dos membros é indicada pelos sócios controladores? **[item 5.2, pág. 40]**
- Sim
 - Não
13. A empresa possui código de conduta por escrito e aprovado pelo conselho de administração? **[item 6.1, pág. 43]**
- Sim
 - Não
14. Existe uma prática clara de separação entre os ativos pessoais dos sócios da empresa e os ativos da empresa? **[item 6.2.1, pág. 44]**
- Sim
 - Não

15. Existem regras escritas para o tratamento de transações onde exista conflito de interesses? **[item 6.2.1, pág. 44]**
- Sim **[responder 15.1 e 15.2]**
 - Não
- Se sim:
- 15.1. Essas regras estipulam que sejam feitas em condições de equidade em relação ao mercado? **[item 6.2.1, pág. 44]**
- Sim
 - Não
- 15.2. Essas regras proíbem empréstimos em favor do controlador e de outras partes relacionadas? **[item 6.2.1, pág. 44]**
- Sim
 - Não

C) QUESTIONÁRIO ESPECÍFICO – CONTROLE SOCIETÁRIO

Preencher apenas as questões correspondentes ao tipo de controle societário assinalado na Ficha Técnica, item “Caracterização do Controle Societário”.

FAMILIAR/MULTIFAMILIAR

16. A empresa possui conselho de família instalado? **[item 1.10, pág. 16]**
- Sim
 - Não
17. A empresa possui conselheiros de administração que são familiares (ou que são relacionados à família)? **[item 2.1.2, pág. 24]**
- Sim **[responder de 17.1]**
 - Não **[ir para questão 18]**
- Se sim:
- 17.1. Quantos? **[item 2.12, pág. 24]**
- 0
 - 1
 - 2 a 4
 - 5 a 9
 - acima de 9
18. O presidente do conselho de administração faz parte do grupo de controle?
- Sim
 - Não
 - Não se aplica, pois não há conselho de administração
19. Existem regras claras para a contratação de familiares na empresa? **[item 6.1.1, pág. 43]**
- Sim
 - Não