



## 6º Congresso de Pós-Graduação

### UM MODELO DE ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DE PODER, GESTÃO E SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

#### Autor(es)

---

CESARINO CARVALHO JUNIOR

#### Orientador(es)

---

EDUARDO EUGÊNIO SPERS

#### 1. Introdução

---

**Governança corporativa é um sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas** (OCDE, 2004, grifo nosso).

**“Governança é um sistema de gestão e controles exercidos na administração da organização”** (FNQ, 2008, p. 45).

**“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 assuntos são aplicáveis à qualquer tipo de organização e com isso, na busca de concentrar esforços, a realização deste trabalho procura a aplicação destas variáveis no contexto das empresas com controle ou gestão familiar.

Na essência das práticas de governança está a necessidades da redução dos “Custos de Agência”, de forma que se busque conciliar os interesses de longo prazo da organização.

Gallo e Bernhoeft (2003) citam que o tema governança nestas empresas não apresenta vasta literatura, pois não mereceu muita atenção de historiadores, profissionais e acadêmicos, sendo referenciado que a governança nestes tipos de organizações é um conjunto de três fatores: Poder, Gestão e Sucessão. Já Casillas, Vasquez e Díaz (2007) consolidam estes 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 em 1982 em estudos realizados na Havard Business School (apud MURRAY, 2001, p. 36), oferece uma figura da estrutura atual de um sistema da família empresaria em qualquer dado momento de tempo.

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, onde conforme Santos (2002) evidencia 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, à perdas financeiras decorrentes da saída do gestor financeiro, de conhecimento inerente ao produto com a saída de um técnico importante, e de clientes em função do grau de relacionamento com algum membro da família.

**Estrutura de governança é um arranjo que especifica a distribuição dos direitos e 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 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** (adaptado de OCDE, 2004, grifo nosso).

Como se vê, uma sociedade é um processo estruturado que compartilha sucessos e fracassos, e que nem sempre é muito claro 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?

Estes 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, o que não foi possível até o momento ser identificado pelo autor ao longo da vida profissional, quando em visitas às inúmeras organizações familiares. Sendo assim, este trabalho tem como justificativa demonstrar aos dirigentes e aos stakeholders, ou às pessoas que administram as organizações, familiares ou não, que não há governança sobre os fatores de Poder, Gestão e Sucessão quando não se estabelece as atividades de controle a partir do conhecimento dos riscos empresariais pertinentes. O conhecimento destes riscos é que permitirá estabelecer as atividades de controle.

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; e estabelece uma visão profissional nestas organizações por meio do estabelecimento de controles para os riscos pertinentes aos três fatores denominados de Poder, Gestão e Sucessão contribuindo com uma governança eficiente e eficaz.

## 2. Objetivos

---

Avaliar como os fatores Poder, Gestão e Sucessão são mitigados na estrutura da governança de organizações denominadas familiares. Os objetivos específicos são identificar os modelos estruturados para a governança nas empresas familiares pesquisadas; identificar o nível de conhecimento dos dirigentes quanto aos conceitos de governança e riscos empresariais; validar os riscos inerentes aos fatores de Poder, Gestão e Sucessão existentes nas empresas familiares na ótica de seus líderes; identificar eventos ocorridos que afetaram o negócio por ausência de atividades de controle inerentes aos fatores Poder, Gestão e Sucessão; verificar o estágio de implementação das atividades de controles dos fatores Poder, Gestão e Sucessão; e propor um modelo de Estrutura de Governança para os fatores Poder, Gestão e Sucessão em empresas familiares.

## 3. Desenvolvimento

---

O método qualitativo trata-se de uma alternativa que pode ser apropriado para qualquer tipo de pesquisa, por exemplo, pesquisa aplicada, avaliação de resultados, avaliação formativa, pesquisa-diagnóstico e proposição de planos. Este trabalho se enquadra no tipo pesquisa-diagnóstico, pois busca explorar o ambiente organizacional e de mercado, levantar e definir problemas.

A entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa. O pesquisador Elton Mayo

considera como o método básico das Ciências Sociais, conforme citado por Roesch (2007). É uma técnica demorada e requer muita habilidade do entrevistador. As entrevistas e observações são técnicas mais utilizadas na pesquisa de caráter qualitativo, considerando-se entrevistas em profundidade, ou relatos dos próprios participantes da pesquisa.

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa. Logo, o estudo de caso, uma das estratégias de pesquisa qualitativa, será aplicado para verificar os objetivos propostos.

A metodologia de coleta de dados a ser aplicada trata-se de uma pesquisa exploratória, uma vez que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (GIL, 2002). Esta metodologia tende a ter um planejamento mais flexível e busca o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições.

Neste trabalho que apresentamos busca se o estudo de múltiplos casos em organizações de controles familiares, também chamadas de empresas familiares (GALLO e BERNHOEFT, 2003).

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 a seus resultados. Esta metodologia é preferida 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.

Assim, o meio de investigação adotado definiu-se 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.

A metodologia de pesquisa adotada trata-se da realização de estudos de múltiplos casos obtidos por meio de entrevistas com os responsáveis, dirigentes executivos que tomam as decisões em dez empresas, sediadas na cidade de Indaiatuba, Região Metropolitana de Campinas, Estado de São Paulo. As empresas se encontram num universo de empresas de 34 à 145 funcionários, e faturamento na ordem de R\$ 12 milhões máximo por ano, o que na definição das leis de micro e pequenas empresas podemos caracterizar como empresas de pequeno e médio porte.

#### 4. Resultado e Discussão

---

Os resultados esperados ao final deste trabalho é verificar a consciência dos gestores para os fatores de governança denominados poder, gestão e sucessão e os riscos relativos a estes fatores. Em havendo consciência o resultado será considerado positivo e em não havendo consciência, o resultado será considerado negativo, tendo como abordagem central as literaturas estudadas.

#### 5. Considerações Finais

---

Pretende-se, em função da pesquisa realizada, propor um modelo de estrutura de governança para os riscos relativos aos fatores poder, gestão e sucessão que contribua com as organizações familiares que pretendam melhorar ou implementar controles que contribuam com a perpetuação da empresa, por meio da redução dos eventos potenciais indesejáveis que impactem o alcance dos objetivos propostos para a mesma.

#### Referências Bibliográficas

---

- BERNHOEFT, R.; *Governança na empresa familiar*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CASILLAS BUENO, J. C.; FERNÁNDEZ, C. D.; SÁNCHEZ, A. V. *Gestão da Empresa Familiar*. conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento Estratégico*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- 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.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. *Critérios de Excelência*. FNQ, 2008.
- GIL, A. C.. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MURRAY, B. *Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business* - Vol. XII (4) p. 287-297.

Family Business Review, December, 1999.

MURRAY, B. *Travellers in time*. Families in Business. Autumn, August, 2001.

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

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

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

#### **WEBGRAFIA**

*THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO.*

*Enterprise Risk Management Framework Draft*. Disponível em: [www.coso.org/publications.htm](http://www.coso.org/publications.htm). Acesso em: 2002.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE. . Acesso em: 09 jun. 2008.[http://www.oecd.org/publications/0,3353,fr\\_2649\\_201185\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/publications/0,3353,fr_2649_201185_1_1_1_1_1_1,00.html)