

**THE PROPOSAL FOR GOVERNANCE SYSTEM CORPORATE STRUCTURE AND
MANAGEMENT OF SUCCESSION TO A COMPANY OF PLASTIC PROCESSING INDUSTRY**

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

Thatiana Tomaz

Graduada em Ciências Contábeis - UNESC
Rua: Daniel Bruning, 404. Bairro Bela Vista. São Ludgero – SC. 88.730-000
E-mail: thatiana.tomaz@gmail.com

Rafael dos Santos

Especialista em Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria
Rua Men de Sá, nº 975, apto 704. Centro. Criciúma- SC. 88.803-160
E-mail: rafael.santos@unesc.net

Milla Lúcia Ferreira Guimarães

Mestre em Educação
Professora da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC
Rua Helvécio Coelho Rodrigues, nº 20, apto 107. Criciúma - SC. 88.80-040
E-mail: mlg@unesc.net

RESUMO

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

Palavras-chave: Empresa familiar; governança corporativa; sucessão

ABSTRACT

The family businesses found around the world generate income and work, besides of significantly moving the economy of many countries. Not only by contributions in business, but also for the creation of an open investment environment, secure and transparent. Family businesses face several problems, the main is the relation between business and family under the succession. This study analyzes the organizational structure and succession planning of a group of plastic processing companies in the industry in order to show how best to adapt the Corporate Governance model. Therefore, we performed a descriptive qualitative approach. As for the procedures, the research is characterized as a survey, bibliographic and participant. It was found that the company's structure does not fit the statements made by the Corporate Governance System idealized by IBGC, and also the business succession needs to be structured. Based on aspects such as design of the family business, the succession process and tools to family support succession and the structuring of companies, it was suggested the adequation of some systems of corporate governance as part of efforts for the company to plan the future succession and thus ensure its perennity.

Keywords: Family Business; Governance Corporate; Management Succession

1 INTRODUÇÃO

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

O cenário nacional aponta um número expressivo no aumento de empresas familiares, porém pesquisas revelam que boa parte destas companhias encerram suas atividades na passagem para a segunda geração. Restando somente algumas empresas com a possibilidade de chegar à terceira geração.

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

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

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

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

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresa Familiar

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

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

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

Atualmente as empresas familiares vivem em um ambiente social que questiona seus métodos de gestão, sempre com opiniões de como devem ser dirigidas e controladas. Elas estão atraindo cada vez mais o interesse de pesquisadores e investidores, por serem exemplos de sobrevivência.

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

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

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

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

2.2 Governança Corporativa

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

2.2.1 Conselho de Família

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

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

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

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

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

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

Diante disso, vê-se que em uma empresa familiar que possui a intenção de continuar com seus trabalhos, necessita da criação de um conselho familiar. Para que esse possa separar os objetivos da empresa junto com o mercado, e seus planos familiares.

2.1.2 Conselho de Acionistas e Reunião dos Sócios

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

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

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

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

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

2.2.3 Conselho de Administração

O principal dos conselhos, o Conselho de Administração é o órgão que possuirá o comando sobre as decisões tomadas na empresa, esse deverá se preocupar com a qualidade da gestão, preservando a empresa para o seu futuro. De forma a garantir o máximo de retorno sobre seus investimentos.

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

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

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

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

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

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

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

2.3 PROCESSO SUCESSÓRIO NA EMPRESA FAMILIAR

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

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

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

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

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

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

2.3.1 Etapas do Planejamento Sucessório

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

Fase 1 – Identificação dos resultados a serem alcançados: Inicialmente a identificação dos resultados deve ser realizada com toda a empresa familiar, posteriormente na unidade onde o sucessor está alocado. Destaca-se que esse processo esteja interligado aos resultados proferidos do planejamento estratégico. Considerando os objetivos da empresa familiar e de suas demais unidades (OLIVEIRA, 1999).

Fase 2 – Estabelecimento do perfil básico do profissional: Nessa fase, deve-se considerar os conhecimentos do sucessor. Sendo que estes conhecimentos serão vistos como métodos de melhorias no processo de sucessão. O perfil do sucessor deverá ser estabelecido de forma que os resultados traçados poderão ser alcançados com maior facilidade (OLIVEIRA, 1999).

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

Fase 3 – Ampla debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor: O processo sucessório possui grandes chances de ser bem-sucedido caso essa fase for bem trabalhada, pois se trata da interação dos resultados da empresa juntamente com o perfil do sucessor (OLIVEIRA, 1999).

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

Fase 4 – Escolha do executivo sucessor: A escolha do sucessor pode ser bem tranquila, dependendo de como o mesmo se saiu nas fases anteriores. A negociação entre as partes deve ser realizada de forma tranquila e dando sua devida importância. Sustentando todo o processo com honestidade (OLIVEIRA, 1999).

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

Fase 5 – Implementação da sucessão familiar: Fase de consolidação do processo sucessório deve ser realizada com cautela, para que a evolução do planejamento seja a mais correta, apresentando assim, os resultados esperados.

Fase 6 – Avaliação da sucessão familiar: Vista como a finalização de um trabalho realizado na empresa a avaliação deve ser contínua, uma vez que apresenta os resultados encontrados com a sucessão. A fase no ato, não se aplica a esse trabalho, por ser uma proposta e não uma análise de uma sucessão já finalizada.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

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

De acordo com Gil (1994) pesquisa define-se como o procedimento racional e ordenado que objetiva proporcionar soluções aos problemas que são apresentados, a mesma é desenvolvida através dos conhecimentos adquiridos e disponíveis, por métodos, técnicas e procedimentos metodológicos. O trabalho é realizado incidindo várias fases, desde a exposição do problema até a exposição dos resultados adequados a situação proposta.

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

Em relação aos fins de investigação, este estudo pode ser considerado como uma pesquisa descritiva, pois conforme Oliveira (1999) é o estudo que permite ao pesquisador uma melhor compreensão do comportamento

por diversos fatores e elementos. Sendo esses processos que abrangem a correlação entre as variáveis da ciência social. Desta forma, esta pesquisa descreve a empresa familiar e os procedimentos necessários no planejamento sucessório para essas entidades.

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

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

Para a realização da análise de dados a abordagem da pesquisa foi qualitativa, que conforme Martins Junior (2008) a análise qualitativa busca a compreensão do objeto que está sendo pesquisado, não se limitando a tabelas e gráficos, e sim nos dados coletados por meio de descrições. Sendo assim, os dados alcançados junto às pessoas envolvidas na Direção Executiva do objeto de estudo, foram analisados de forma qualitativa para a elaboração deste presente trabalho.

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

4 PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

4.1 O Corporativo no Grupo

A história de muitas empresas encontra-se ligada a determinadas pessoas que não só as iniciaram, como também, as atuaram constantemente na sua evolução e consolidação. O fundador da empresa nasceu em uma pequena cidade localizada em Santa Catarina, onde cresceu e casou-se. O casal teve vários filhos, que participaram do crescimento da empresa.

O processo de Governança Corporativa no Grupo foi iniciado em 2010. Várias ações passaram a ser tomadas sob a nova direção, reestruturada após o desligamento de alguns irmãos. No ano seguinte, em 2011, após uma reestruturação interna, os investimentos em maquinários se reverteram em novos produtos. A matriz lança a linha de copos e pratos térmicos, além das bandejas auto absorventes para a linha de frigoríficos.

A estrutura está dividida em dois nomes empresariais, que formam o Grupo, o qual possui os ramos de embalagens flexíveis e descartáveis. As conquistas até o momento deram-se por uma administração atenta ao futuro da empresa. Como se tornou uma Sociedade Anônima há pouco tempo, o Grupo vem se adequando ao sistema de Governança Corporativa, o qual já está trazendo bons resultados.

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

1-**Novo organograma:** houve a necessidade de implementar um novo organograma, trazendo nele todas as divisões e subdivisões necessária para por os cargos de todos os colaboradores do grupo, aprovado no início de 2013;

2-**Código de Conduta:** com o aumento no quadro de pessoas no grupo, surgiu a necessidade da elaboração do código de ética da empresa, que é a referência formal e institucional que deve orientar a conduta profissional de todos os colaboradores da empresa;

3-**Mudança de tipo jurídico para S/A:** trazendo os benefícios jurídicos e estruturais, o Grupo decide tornar-se uma Sociedade Anônima;

4-**Maior transparência interna e externa:** tornando-se uma S/A a empresa começou a publicar seus resultados em jornais e em sua própria sede, sendo mais transparente com o público interno e externo;

5-**Criação da Gerência de Controladoria:** para alcançar melhores resultados e organizar seus procedimentos internos, fez-se necessário um novo setor, que auxilia também nas tomadas de decisões;

6-**EBITDA**¹: sendo o método mais utilizado mundialmente para medir desempenho, avaliar o valor das empresas e remunerar executivos, o grupo decidiu utilizá-lo a seu favor;

7-**Orçamento**: a empresa começa a trabalhar com o orçamento estratégico, sendo esse dividido por empresas e setores.

4.2 Proposta de Trabalho

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

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

Atualmente, o organograma (aprovado em 2013), não se encaixa nas sistemáticas da Governança Corporativa, composto apenas pelas cadeiras essenciais para a gestão de uma empresa S/A. A Figura 1 apresenta o organograma atual do Grupo.

Figura 1 - Organograma do Grupo atual.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

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

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

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

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

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

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

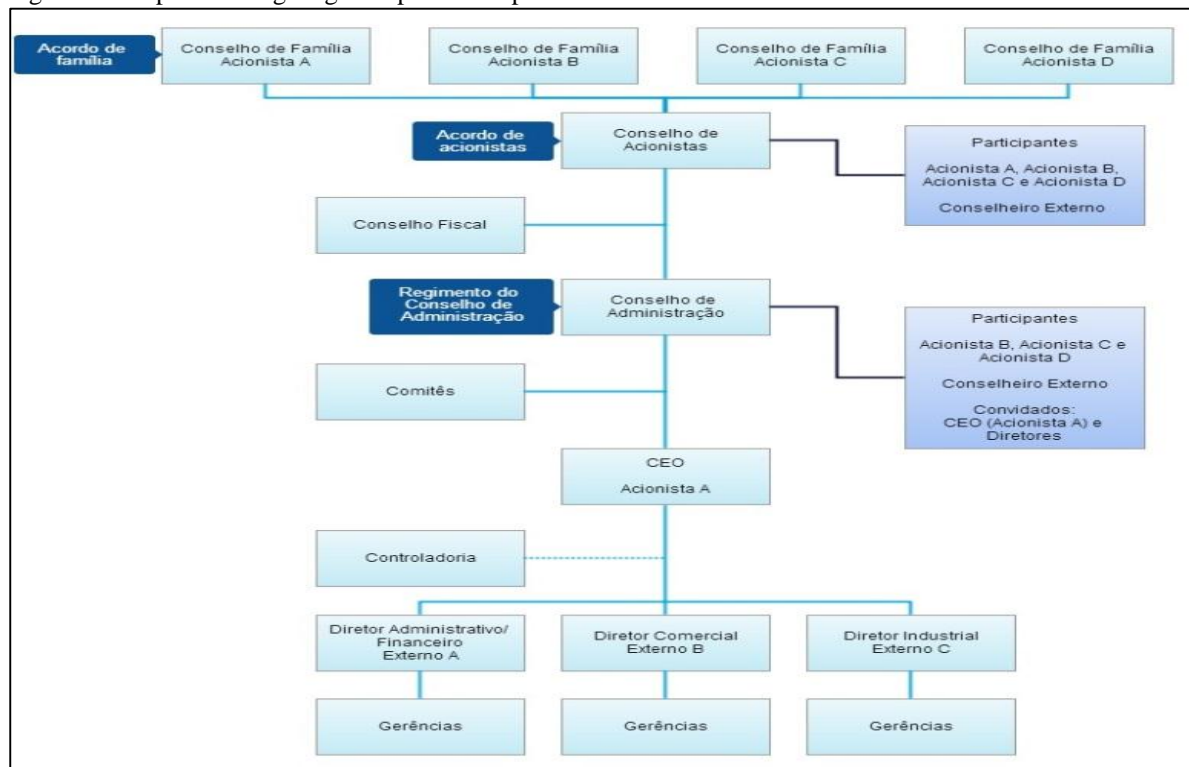
Diante do exposto, acredita-se que a empresa necessita reestruturar o quadro de funções do Grupo, que permita com que os acionistas não se envolvam mais diretamente com os cargos da Direção da empresa. Bem como, para garantir a perenidade da empresa e auxiliar no processo de sucessão familiar.

¹Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

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

A Figura 2 apresenta o modelo a ser proposto para o Grupo, para sua nova reestruturação de funções, adentrado na Governança Corporativa.

Figura 2 - Proposta de organograma para o Grupo.



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

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

a) Conselho de Família

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

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

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

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

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

O Conselho de Família possui também a atribuição de supervisionar a discussão e elaboração de documentos reguladores das relações familiares e da empresa. O Acordo de Família é um desses documentos, sendo que este consolida os valores e princípios éticos e o legado da família, onde orienta a conduta moral, com o intuito de preservar as relações societárias.

b) Conselho de Acionistas

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

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

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

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

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

c) Conselho de Administração

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

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

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

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

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

d) CEO – Diretor Executivo

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

Executando as etapas do planejamento sucessório sugerido na fundamentação teórica, tem-se na **Fase 2 – Estabelecimento do perfil básico do profissional** e **Fase 3 – Amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor**.

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

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

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

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

4.3 Considerações sobre a Proposta

Na **Fase 5 – Implementação da sucessão familiar**, o processo sucessório inicia com o Conselho de Administração avaliando as necessidades da empresa junto ao CEO, observando suas ideias e expectativas quanto a sua sucessão. Dá-se início a essa avaliação alguns anos antes da troca de comando, define-se detalhadamente o perfil do candidato para a sucessão. Este perfil deverá estar de acordo com as necessidades vista de médio e longo prazos, pelo Conselho de Administração e pelo Diretor Presidente, para o negócio e para a organização.

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

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

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

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

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

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

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

Por fim, considerando que a presente estrutura foi elaborada para um dia comportar uma sucessão patrimonial, e, tendo em vista a quantidade de integrantes das futuras gerações, não se pode eliminar a hipótese da profissionalização da gestão.

5 CONCLUSÃO

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

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

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

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

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

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

Salienta-se que a proposta foi realizada com a intenção de melhorar a gestão da empresa e de iniciar a discussão sobre o processo sucessório. Uma das grandes necessidades da empresa que busca continuidade do seu processo. Para tanto, o trabalho sugeriu uma proposta de reestruturação organizacional e da criação de um planejamento sucessório, com base no modelo de Governança Corporativa.

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

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

REFERÊNCIAS

- ADACHI, Pedro Podboi. *Família S.A.: gestão de empresa familiar e solução de conflitos*. São Paulo: Atlas, 2006.
- ÁLVARES, Elismar. *Governando a empresa familiar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. *Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções*. São Paulo: Thomson learning, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. *Metodologia do ensino superior*. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo: IBGC, 2009.
- _____. *Guia da orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de conselho de administração e diretor-presidente*. São Paulo: IBGC, 2011.
- LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. *Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado*. São Paulo: Atlas, 2005.
- MARTINS JUNIOR, Joaquim. *Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos*. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. *Empresa familiar: um sonho realizado*. São Paulo: Saraiva, 2007.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório*. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- SILVA, Edson Cordeiro. *Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração; novo modelo de gestão para redução do custo de capital e geração de valor ao negócio*. São Paulo: Atlas, 2006.