

Texto n.14

Textos para Discussão
ISSN 2447-8210

**O ESTUDO DE
ASPECTOS DE
SUCESSÃO NA PRÁTICA
DA GOVERNANÇA
CORPORATIVA:**

**Empresa Não Listada
na Bovespa**

**DANILO SANTOS
CARVALHO**

Educacional

**O ESTUDO DE ASPECTOS DE SUCESSÃO NA PRÁTICA DA GOVERNANÇA
CORPORATIVA:
Empresa Não Listada na Bovespa**

DANILO SANTOS CARVALHO¹

RESUMO

Este trabalho analisa o uso das melhores práticas na Governança Corporativa que tem demonstrado grande valia perante aos grandes desafios internos e externos impostos a gestão empresarial por meio da conciliação entre as partes interessadas, na lisura normativa do controle dos processos a fim de agregar de valor ao produto final mantendo harmônicas as relações de trabalho proporcionando assim, o esperado retorno e a lucratividade do investimento. Buscando o intento de uma empresa baseada na meritocracia foi deliberada a necessidade de estruturas mais enxutas delimitando e aperfeiçoando as relações quanto à propriedade, Conselho de Administração e outros segmentos da empresa através de um estudo de caso realizado com base em questionários, entrevistando familiares, executivos e conselheiros sem o uso de análise documental. O estudo realizado aponta para uma melhor coexistência entre os diversos níveis da empresa de modo a legitimar o voto e a ação das partes interessadas. O aperfeiçoamento das melhores práticas já demonstra resultados consistentes na criação e execução das normas, da divisão família, gestão e assuntos de sucessão. Devido à temática proposta, o presente estudo teórico realizado versará sobre os conceitos da prática da Governança Corporativa no que tange sucessão e avaliação do conselho consultivo, melhorando a compreensão das áreas relacionadas através da análise do estudo do caso realizado pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e a correlação qualitativa gerada entre os conceitos de desempenho, benefício e sucessão.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Meritocracia. Sucessão.

¹ Especializando em Administração, Finanças Empresariais e Negócios pela Escola Aberta do Brasil - ESAB, graduando em Engenharia de Produção pela Unis - Centro Universitário do Sul de Minas e licenciado em Física pela Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI. danilocepr@gmail.com

**STUDY OF SUCCESSION ISSUES IN PRACTICE OF CORPORATE
GOVERNANCE:
Company Not Listed on the Bovespa.**

ABSTRACT

This paper analyzes the use of best practices in corporate governance that has demonstrated great value before the major internal and external challenges to business management through conciliation between the parties, the rules smoothness of control processes in order to add value to final product while maintaining harmonious labor relations thus providing the expected return and the profitability of investment. Seeking the intent of a company based on meritocracy approved the need for leaner structures delimiting and improving relations on ownership, board of directors and other segments of the company through a case study based on questionnaires, interviewing family members, executives and counselors without the use of document analysis. The study points to a better coexistence between the various levels of the company in order to legitimize the vote and the action of interested parties. The improvement of the best practices already demonstrates consistent results in the creation and implementation of the rules, the family division, management and succession issues. Due to the proposed theme, this theoretical study will focus on the practice of the concepts of Corporate Governance regarding succession and evaluation of the advisory board, improving the understanding of related areas through case study analysis conducted by IBGC - Brazilian Institute of Governance Corporate and qualitative correlation generated between the concepts of performance, benefit and succession.

Keywords: Corporate Governance. Meritocracy. Succession.

1 INTRODUÇÃO

Na gestão contemporânea o planejamento estratégico deve estar em constante desenvolvimento, a fim de manter a dinâmica corporativa adaptada às necessidades do mercado, mantendo a produtividade em harmonia com a gestão de pessoas e suas relações de trabalho, visando sempre à busca do perfil de excelência em liderança que reflita com eficácia as tendências praticadas na época de sua investidura.

O conceito das melhores práticas deriva da necessidade da gestão e adequação profissional dos relacionamentos entre a diversibilidade das partes que integram uma organização, desde seus proprietários e sócios passando pelo conselho administrativo, fiscalização e controle, enfim todas as áreas interligadas com a sustentabilidade da empresa. Desta forma a ação prática e contínua adequada agrega valor aos princípios que direcionam a empresa para preservação e longevidade (IBGC, 2015).

No contexto atual, a Governança Corporativa busca solucionar as questões pertinentes à divisão entre propriedade e controle, definindo-os como “Problemas de Agência”. A Governança Corporativa destaca-se no cenário mundial e muitos países a adotaram no intuito de alinhar e proteger os interesses de gestores e acionistas, concebendo seus códigos segundo os parâmetros da *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD). Seu escopo se pauta na responsabilidade penal da diretoria, consolidando a confiança pública nos líderes empresariais, ressaltando os padrões éticos nas corporações que o adotaram, demonstrando sua transparência por intermédio de ações como a divulgação de informações financeiras (ALMEIDA et. al, 2010).

Machado (2015) explana e argumenta sobre os principais princípios da Governança Corporativa que são:

- ◆ **Transparência (*disclosure*):** além de informações mais completas nos relatórios normais (relatório da administração e demonstrações financeiras), tudo que seja relevante e que não seja caso de contabilização, mas que impacte os negócios e os resultados corporativos (*off balance sheet*), inclusive antecipando as demonstrações contábeis.
- ◆ **Senso de justiça, equidade no tratamento dos sócios minoritários (*fairness*):** significa os mesmos direitos legais a todos os sócios, majoritários e minoritários, que o processo de remuneração dos administradores deve ser aprovado pelo CA e, se por planos de *stock options*, pelos acionistas. Também veda favores indevidos e cria penalidades.

- ◆ **Prestação de contas (*accountability*):** responsabilidade direta dos principais executivos, presidente e financeiro, na divulgação periódica de relatórios, contanto que:
 - Sejam revisados e não existam falsas declarações ou omissões relevantes;
 - As demonstrações contábeis revelem adequadamente a posição financeira, o desempenho e os fluxos de caixa;
 - Os auditores independentes e o comitê de auditoria recebam todas as informações sobre deficiências, mudanças e mesmo de fraudes, se for o caso; e
 - Os controles internos existentes sejam adequados, dos quais são responsáveis diretos.
- ◆ **Conformidade no cumprimento de princípios e regras (*compliance*):** cumprimento de leis e regulamentos vigentes e adoção de um código de ética para a entidade, em especial para seus principais executivos, com inclusão obrigatória de regras para o conflito de interesse e divulgação de informações. (MACHADO, 2015, p. 24-25).

O termo “não listada”, delineado por Almeida (et. al, 2010) denota empresas de capital aberto com ações não negociadas em bolsa de valores e no caso brasileiro, a normatização se dá em três níveis criados pela Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa); um esforço para diminuir a assimetria das informações entre investidores e empresas, reduzindo o custo de captação de recursos no mercado e potencializando a entrada de novas corporações no mercado aberto, indo de encontro as pretensões futuras da empresa apresentada.

Historicamente a empresa importa seus principais insumos e no período de 1953 a 1990 ocorre uma grande expansão e solidificação no mercado, porém a abertura do mercado brasileiro nos anos 90 demandou uma reorganização da gestão e a venda dos negócios do setor agropecuário ativo desde 1984, indícios que denotam a necessidade de progressos em termos da estrutura de controle e através do estudo de caso realizado foram descritas as motivações e os parâmetros base para a separação da gestão, família e associados; orientados pelas boas práticas de Governança (IBGC, 2011).

2 MÉTODOS

Este artigo propõe um enfoque conceitual e investigativo, parametrizado pelo uso da pesquisa bibliográfica qualitativa realizada por meio das escritas de pesquisadores, órgãos de referência e demais áreas do conhecimento da Governança Corporativa, fazendo uso de informações sob as práticas de sucessão e avaliação relacionando as contribuições realizadas para a melhoria das boas

práticas da gestão da organização, buscando uma melhor compreensão acerca da situação da empresa nas perspectivas de gestão de conflitos para determinados segmentos da gestão da corporação, tratando de questões sobre:

I - Transição entre gerações;

II - Benefício percebido;

III - Desempenho alcançado sob a ótica da transparência, da equidade, do Conselho;

IV - A influência gerada pela transição na sua evolução como empresa e das normas regulamentadoras do mercado brasileiro.

Com a iniciativa do IBGC (2011) de incentivar e nortear a adoção das melhores práticas e perante a análise dos dados, foram levantadas hipóteses pertinentes, mas devido ao nível de detalhamento das informações e a dificuldade de acesso se mostrou mais salutar trabalhar sob a temática do cenário das empresas familiares que buscam a “melhoria de suas práticas de Governança necessitam de exemplos a serem seguidos, de relatos e das lições aprendidas” (IBGC, 2011, p.07).

2.1 Definições da Amostra e Metodologia

O IBGC (2011) na série de Estudos de Casos relatou por agrupamento de empresas em relação ao porte e as macrorregiões do país, relatando sobre a região de São Paulo e suas empresas com faturamento básico de 200 milhões até cinco vezes o valor proposto; se prestando a analisar as sedes (onde em linhas gerais se encontra a base familiar). Dentre as três empresas escolhidas e analisadas, terá destaque à indústria petroquímica Mazzaferro que estabeleceu marcos na evolução da meritocracia e do processo sucessório.

Na fase de recolhimento de dados, o IBGC (2011) fez uso de ferramentas como entrevistas estruturadas e baseadas em questionários aplicados a priori, delineando um panorama das práticas e seus processos, entrevistando familiares, executivos e conselheiros. A evolução analítica se deu em quatro passos: “A Empresa, A Governança Corporativa da Empresa, O Caso da Empresa e Próximos Passos” (IBGC, 2011, p.09).

Em linhas gerais, foi feita a descrição das operações da firma, evolução e o desenvolvimento da participação familiar relacionando a Governança Corporativa da empresa e seus respectivos progressos, lições aprendidas e motivadores em um

quadro comparativo, “separando as práticas em Propriedade, Conselho de Administração, Gestão, Auditoria e Conflito de Interesses” (IBGC, 2011, p.09).

Outro ponto destacado na descrição do caso foram os processos que atingiram ou não o seu propósito, as contribuições para os próximos passos e o desenvolvimento de estratégias de fixação e evolução, em prol das boas práticas e da abertura da empresa a capitais oriundos de outras fontes. Vale destacar que na análise e coleta não fez uso documentação comprobatória, baseando os resultados somente nos relatos gerados pelos colaboradores em geral (IBGC, 2011).

3 RESULTADOS

3.1 Negócio / Histórico / Família

Segundo IBGC (2011) a definição da estrutura da empresa ao longo de sua história, se pauta no capital fechado atuando como sociedade anônima com estrutura verticalizada no setor industrial químico e petroquímico. Sua fundação em 1953 tem características de uma junção do modelo latino-europeu com o latino-americano devido à nacionalidade italiana de seu fundador. Evoluindo da importação de matérias de pesca, na atualidade a empresa atua nas áreas de polímeros (50% do faturamento), materiais de uso doméstico e pesca englobando três unidades com 820 funcionários e exportando para 30 países, com um faturamento que gira entorno de 200 milhões (IBGC, 2011).

3.2 A Governança Corporativa da Empresa

Na época, segundo o estudo realizado pelo IBGC (2011) o controle majoritário e direito a voto se concentravam com a família. As operações se alinhavam em duas frentes e os acionistas participam por uma “*holding*”² denominada OIRAM S.A. Estrutura esta, classificada conforme a figura 01:

² Empresa centralizadora e normativa do controle direto e indireto de subsidiárias e associadas integrantes do grupo (Duarte, 2011, p. 583).

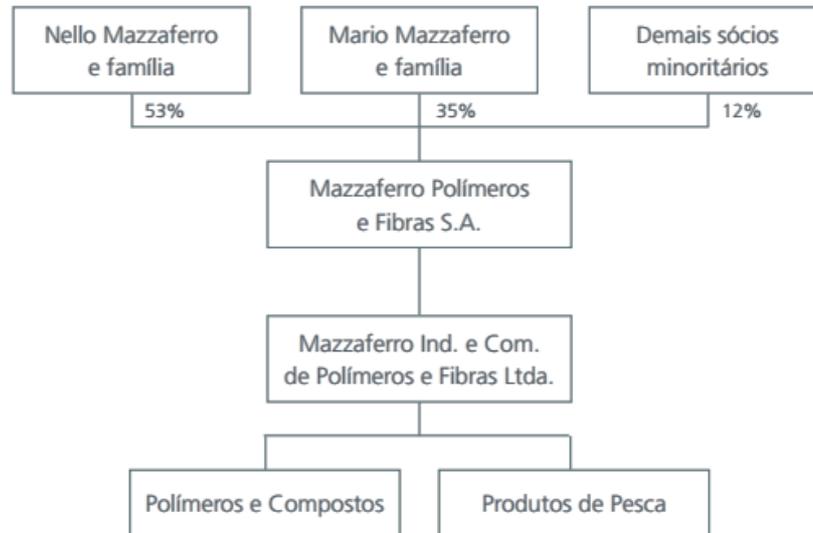


Figura nº: 01 - Estrutura de controle da Empresa
Fonte: IBGC, 2011

3.3 O Caso da Empresa / Motivadores

O modelo de Governança Corporativa da empresa adotado tem o formato de conselho consultivo, que se equivale em partes ao conselho de administração, pois não tem caráter estatutário, mas tem enfoque nas melhores práticas e em sua formação é constituído por dois presidentes executivos (prática não recomendada pelo IBGC), mais dois gestores indicados e dois independentes. Deve-se salientar que família e empresa passavam por um período de adequação, demandando uma reestruturação contínua, de modo que as decisões inicialmente eram geradas pela família e, posteriormente deliberadas e consolidadas no conselho de administração (IBGC, 2011). É possível resumir a linha sucessória em termos de propriedade, do conselho consultivo. Sua evolução temporal é resumida de acordo com a figura nº 02.



Figura nº: 02 - Evolução da Governança Corporativa da Empresa
Fonte: IBGC, 2011

A partir da apuração dos dados pelo IBGC (2011) até 1990 a empresa foi liderada pelo seu fundador; em 1992 os irmãos voltam de suas graduações no exterior e assumem postos de liderança. Com o advento da crise entre 96/97 se tornou necessário à reestruturação da empresa, partindo da mudança de filosofia de trabalho através de um método enxuto valorizando a meritocracia empresarial. Já em 1998 foi definida a formalização das retiradas dos dividendos, na sequência em 2006 ocorria à segunda descentralização e renovação na divisão entre propriedade e gestão. Outra prática incorporada foi a do papel do presidente como moderador das decisões do conselho executivo, cabendo a ele o voto de minerva. Ações estas, que alinham e preparam a companhia para as novas possibilidades da prática gerencial elevando o profissionalismo empresarial. Passos efetivos na prática da sucessão (IBGC, 2011, p. 35-56).

No intuito de avançar nas questões evolutivas das boas práticas da governança corporativa, as empresas brasileiras usam como parâmetro as normas do IBGC. Neste cenário a análise do processo evolutivo da firma estudada será representada de modo qualitativo, correlacionando benefício percebido no processo

sucessório com o desempenho alcançado, debatendo a ideia do sucesso organizacional pela ótica das dimensões alcançadas e possíveis implicações.

4 DISCUSSÃO

4.1 Influência da Transição / Evolução em Face às Normas Regulamentadoras do Mercado Acionário Brasileiro.

Segundo o panorama exposto pelo IBGC (2009) o processo de planejamento da sucessão de CEO (*Chief Executive Officer*) quase dobrou desde 2006, porém na contramão da evolução dos números o processo sucessório se demonstrou um benefício menos percebido, acompanhado pela separação das questões:

- I - Família / sociedade;
- II - Atritos entre conselho / diretoria.

Atendendo de maneira menos rigorosa os requisitos legais regulatórios de acordo com o estudo. Ao atuar sob as novas condições se fez necessário atualizar os modelos adotados; ação esta que foi de encontro com as concepções do patriarca causando uma desconfiança inicial nos acionistas minoritários. Ao deliberar com todos os “*stakeholders*”³ de maneira transparente, se demonstrou a necessidade da consolidação e a projeção do sucesso da empresa, de modo a perpetuar sua continuidade de maneira sustentável e eficaz. Resume-se então, os principais benefícios como sendo:

- ◆ Redução de conflito;
- ◆ Transferência do controle;
- ◆ Alinhamento entre irmãos;
- ◆ Normatização e profissionalização da gestão.

Em termos dos novos desafios e da evolução da organização e de gestão.

Pode-se destacar:

- ◆ A transição para a terceira geração;
- ◆ Formalizar o conselho administrativo;
- ◆ Sucessão dos presidentes administrativos;
- ◆ Consolidação da sucessão patrimonial.

Fatores que modificaram a gestão em todos os níveis na busca de uma empresa mais flexível e adaptável às mudanças do mercado interno e externo avançando nas questões normativas brasileiras do livre comércio caminhando para uma em-

³ Conjunto de funcionários, acionistas, fornecedores, sociedade civil e meio ambiente considerados organizacionalmente como um todo em constante interação (Duarte, 2011, p. 1065).

presa que futuramente tenha plenas condições de se lançar como capital aberto na Bovespa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na procura da melhor atuação sob os norteadores da Governança Corporativa a disponibilidade de informações, Leis e Regulamentos ainda está no processo de englobar todos os deveres básicos de uma empresa de capital aberto padrão. Apesar da grande evolução na 1ª transição, há necessidade de discussões mais aprofundadas em prol da criação de valor pela derivação das boas práticas. A característica base da equidade está muito bem representada no tratamento igualitário entre os acionistas / familiares. Na criação e regulamentação de normas e aplicabilidade dos direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas; existem princípios regulatórios claros quanto a familiares gestores. Fato pioneiro devido à resistência tradicionalista brasileira apresentada nesta fase da evolução do conselho e sucessão. No caso da empresa em foco, as ações tomadas visando à consolidação da meritocracia através da inserção gradual e estabilização das boas práticas desempenharam bons resultados na base da sucessão. Porém existem prioridades como:

- I - Profissionalização continuada dos gestores;
- II - Criação e vigência do Código de Conduta;
- III - Adequação do conselho segundo as normas de governança vigentes;
- IV - Formalização do padrão da sucessão da gestão e patrimonial.

Fatores que bem alinhados possibilitam um ciclo sólido de maturidade tanto a nível macro da organização, quanto para os proprietários, “*stakeholders*” internos e investidores em potencial.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.A; DOS SANTOS, J.F; FERREIRA, L.F.V. de M; TORRES, F.J.V. **Evolução da Qualidade das Práticas de Governança Corporativa: um Estudo das Empresas Brasileiras de Capital Aberto Não Listadas em Bolsa.** RAC,

ANPAD. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Curitiba, v. 14, n. 5, art. 8, pp. 907-924, Set./Out, 2010.

_____. **Casos de Empresas Familiares Não Listadas**: experiências na aplicação de práticas de Governança. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2011.

_____. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5ªed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. – São Paulo, SP: IBGC, 2015.

DUARTE, G. **Dicionário de Administração e Negócios**. Ed. Lê Livros Livro digital, 2011.

_____. **Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas** / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

_____. **Panorama da Governança Corporativa no Brasil**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. – São Paulo, SP: IBGC, 2009.

MACHADO, C.M. **A importância dos preceitos de governança corporativa e de controle interno sobre a evolução e a internacionalização das Normas de Contabilidade e Auditoria**. CRCRS. Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. Porto Alegre / RS, 2015.

Grupo
Educativo