

## **A Importância da Governança Corporativa no Processo Sucessório de uma Empresa Familiar: um Estudo de Caso sobre o Grupo Santana**

The Importance of Corporate Governance In Succession Process a Family Business:  
A Case Study About Santana Group

**Ketuly Natália Santana Ferreira<sup>1</sup>**  
**Érika Ventura dos Anjos<sup>2</sup>**  
**Paulo Anielo Moreira Cardoso<sup>3</sup>**  
**Lucas Cristiano Ferreira Alves<sup>4</sup>**

### **Resumo:**

O presente artigo tem como objetivo destacar a importância da Governança Corporativa no processo de planejamento sucessório de uma organização familiar, bem como analisar sua prática e modelo para eficácia na gestão da organização. Trata-se de um estudo relevante, pois discute sobre organização familiar, sua origem, importância, definições de Governança Corporativa e como funcionam os conselhos e processo de sucessão na empresa. A sucessão nas empresas familiares é importante por envolver fatores culturais, pois sofre interferência de agentes sociais, membros e diferentes gerações. A Governança Corporativa tem o objetivo indireto de influenciar na decisão das empresas, cujo capital majoritário tenha origem no grupo familiar, no sentido de fazer com que estas adotem as melhores práticas. Os mecanismos de Governança Corporativa são originalmente propostos para empresas de capital aberto, entretanto, suas práticas podem minimizar os problemas de agência encontrados em empresas de controle familiar ao estabelecer regras para as relações entre família, patrimônio societário e gestão. Dessa forma, o trabalho consistiu no estudo de caso de um grupo de empresas de Segurança Eletrônica e Rastreamento Veicular. Dentre os métodos de pesquisa, optou-se pela aplicação de um questionário e de uma entrevista semiestruturada aos gestores da empresa, por meio dos quais foram explorados os benefícios e os principais desafios de práticas de Governança Corporativa, objetivando identificar a relação dos membros da família e seu processo de sucessão.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa; Planejamento Sucessório; Empresas Familiares; Gestão; Processo Sucessório.

### **Abstract:**

This article aims to highlight the importance of Corporate Governance in the succession planning process of a family organization, and analyze their practice and model for effectiveness in managing the organization. This is an important study because it discusses family organization, its origin, importance, Corporate Governance definitions and how the advice and succession process in the company. The succession in family businesses is important to involve cultural factors because suffer interference from social workers, and members of different generations. Corporate Governance has the indirect purpose of influencing the decision of companies whose majority capital originates in the family group, to cause them to adopt best practices. The Corporate Governance mechanisms were originally proposed for public companies, however, their practices can minimize agency problems found in family-controlled companies to establish rules for relations between family, corporate and asset management. Thus, the work was the case study of a group of Electronic Security companies and Vehicular Tracking. Among the methods of research, we opted for the application of a questionnaire and a semistructured interview the company's managers, through which the benefits and the main challenges of corporate governance practices were explored in order to identify the relationship of the family members and its succession process.

---

<sup>1</sup>Graduanda em Engenharia de Produção pela Faculdades Kennedy.

<sup>2</sup>Graduanda em Engenharia de Produção pela Faculdades Kennedy.

<sup>3</sup>Graduando em Engenharia de Produção pela Faculdades Kennedy.

<sup>4</sup>Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento. Professor da Faculdades Kennedy.

**Keywords:** Corporate governance; Succession Planning ; Family Business ; Management; Succession Process.

## **1. INTRODUÇÃO**

Uma empresa familiar é originada quando um ou mais membros de uma família se unem para exercer uma atividade mercadológica, estabelecendo seu objetivo e ramo de atividade. Lanzana (1999) considera uma

empresa como familiar quando um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Assim, existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade. (LANZANA, 1999, p. 33).

Já para Gonçalves (2014), as empresas familiares têm como característica o fato de terem surgido do esforço da própria família em formar uma empresa pequena, média ou grande, em que todos os integrantes da família possam contribuir e trabalhar não só para o desenvolvimento mas também para sucesso da atividade.

Segundo Adachi (2006, p. 22), “a definição de empresa familiar em nada está relacionada com o porte da organização, com a sua localização, com o ramo de atuação, com o modelo de administração, ou com outros aspectos”.

De acordo com Pereira (1974, p.11), “as organizações familiares formam a base de um começo empresarial, no qual o fundador ou empreendedor exerce um papel decisivo até que os outros membros da família comecem a fazer parte da mesma”.

Hoje, em dia, a empresa familiar encontra grandes dificuldades em tratar o processo sucessório. Nesse cenário, surge a necessidade de compreensão de como ocorre o processo sucessório vivenciado por empresas familiares, o qual ocorre durante a história de vida da empresa, fator importante destacado pela sua relevância. Partindo da definição de empresa familiar supracitada e de como se constitui, entende-se que as práticas de Governança Corporativa podem ser implementadas nessas organizações, a fim de contribuir para o sucesso mercadológico dessas empresas e para o seu planejamento sucessório.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2004), instituição responsável pela elaboração e fiscalização do uso dessas práticas no Brasil,

Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios proprietários o governo estratégico da empresa, além da efetiva monitoração da diretoria executiva.

O presente estudo abordou questões sobre o processo de planejamento sucessório em uma empresa familiar. Portanto objetiva estudar os princípios e adoção das boas práticas da gestão da governança nas organizações e sua influência sobre os processos de sucessão e profissionalização, exercendo profunda influência sobre o papel que a família empreendedora desempenhava e passa a desempenhar dentro da empresa após essa prática.

Diante do exposto, a pesquisa se justifica por visar o planejamento sucessório dentro da organização, por meio das práticas de Governança Corporativa, comprovando que tais práticas são benéficas para o desempenho das empresas e que, por meio da adoção dos Conselhos, pode-se facilitar o processo de sucessão na empresa, proporcionando o acompanhamento do negócio, sua estabilidade e/ou instabilidade.

O resultado esperado desta pesquisa é propiciar reflexões no que diz respeito ao planejamento sucessório por meio da Governança Corporativa aplicada à empresa familiar, as quais poderão ser elementos de estudo em outros estudos acadêmicos, bem como servirem como norteadoras para empresas, visando à lucratividade e à eficácia, maximizando valor para os acionistas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Para compreender como a governança corporativa atua no processo de sucessão, é necessário visualizar o conjunto que envolve a empresa familiar. Assim, esta seção apresenta conceitos de Governança Corporativa, seus princípios, a adoção de suas práticas em empresas familiares e a importância delas para a economia brasileira e o planejamento sucessório.

### **2.1 Governança Corporativa**

Segundo a OCDE (Organization For Economic Co-Operation And Development, 1999), a Governança Corporativa é definida como o “conjunto de relações entre a

administração de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes interessadas”.

Para o Cadbury Committee (1992 apud ANDRADE E ROSSETTI, 2007, p.139), “a governança corporativa é o sistema e a estrutura de poder que rege os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas”. Ou seja, uma estrutura que procura definir os objetivos da empresa, como atingi-los e a averiguação de seu desempenho.

Conforme Andrade e Rossetti (2009 apud IBGC, 2004, p. 139):

é o 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 sua perenidade.

Ou seja, a Governança Corporativa visa os interesses de ambas as partes da organização, diminuindo os problemas decorrentes de conflito de agência nas pequenas empresas.

De acordo com Andrade e Rossetti (2009):

“o foco preliminar da governança, nesta área, tem sido a análise dos objetivos das companhias, tendo em vista suas interfaces com as demandas e os direitos de outros ‘constituintes organizacionais’, definido genericamente como stakeholders”.(ANDRADE E ROSSETTI, 2009, p. 107).

Os mecanismos de governança corporativa tanto buscam diminuir os efeitos da assimetria de informação – o relacionamento existente entre dirigentes e associados – como procuram compreender seus efeitos nas relações de confiança dos membros com a organização. Logo, há a atribuição da mesma importância aos interesses de todas as partes da organização, conseqüentemente, minimizando os problemas decorrentes do conflito de agência. O termo agente de governança refere-se aos sócios, administradores (conselheiro de administração e executivos/gestores), conselheiros fiscais e auditores.

## 2.2.Os Princípios da Governança Corporativa

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2004), os princípios básicos da Governança Corporativa são:

- **Transparência** – Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor. (IBGC, 2004)
- **Equidade** – Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis. (IBGC, 2004)
- **Prestação de Contas (accountability)** – Os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões. (IBGC, 2004)
- **Responsabilidade Corporativa** – Os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. (IBGC, 2004)

## 2.3.Adoção das Práticas da Governança Corporativa

A adoção de boas práticas possui níveis diferenciados, de acordo com Oliveira (2006b), autor que afirma que estes níveis foram criados pela Bolsa de Valores de São Paulo-BOVESPA, em dezembro de 2000, e apresentam as seguintes características:

- Finalidade: propicia um ambiente de negociação estimulada para: maior interesse dos investidores; maior valorização das empresas. Premissa. (OLIVEIRA, 2006b, p.183)
- Adesão: realizada por um processo de adesão formal em um nível específico, de acordo com o grau de compromisso assumido pela empresa. (OLIVEIRA, 2006b, p.184),e,
- Consolidação: o Regulamento de Listagem ou Regulamento de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa estão estruturados para os dois níveis, as que já têm ações negociadas na Bovespa: empresa nível 1; e empresa nível 2. (OLIVEIRA; 2006b, p.185)

Recorrendo a essa aderência, compreende-se que as boas práticas da governança corporativa impulsionam a empresa para o monitoramento e avaliação da diretoria, alinhando diretores e seus conselhos, direcionando interesses corporativos a objetivos emergentes e os interesses estratégicos entre as partes. Por meiodisso é exigido que a estrutura seja bem desenvolvida, obtendo conselheiros capacitados e comprometidos com a empresa; conselhos atuantes e eficazes; gestores capacitados e que interajam nos processos da corporação, buscando a melhora do seu desempenho.

#### **2.4. Empresas Familiares**

Para Bernhoeft (1991, p.35), “uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. Em similar abordagem, Ricca (1998, p.9) ressalta que empresas familiares são “aquelas em que a família detém o controle por pelo menos duas gerações e nas quais existam interesses mútuos tanto em termos de políticas estabelecidas como em relação aos propósitos da família”.

De acordo com Gonçalves (2000), são necessários três requisitos para uma empresa ser familiar: a família tem que ser proprietária de um empreendimento, podendo ter total ou parcial participação nas ações da propriedade, o que possibilita à empresa ter a direção da mesma; a gestão do empreendimento deve ser controlada pela família, a qual determina objetivos, diretrizes e políticas; é de responsabilidade da família administrar o empreendimento, que tem na presidência um membro da família.

Bernhoeft (2011) indaga que o assunto sobre empresa familiar é muito delicado, por envolver sentimento, emoções, ressentimentos. Além disso, muitas vezes, é encontrada dentro da empresa familiar uma série de conflitos, de divergências na relação entre pai e filho, entre irmãos, e essas questões afetarão a estrutura empresarial.

A coexistência e a interação das três esferas que compõem a sociedade familiar – família, patrimônio e empresa – fazem com que a sua dinâmica envolva questões de ordem emocional, legal, patrimonial e empresarial. (PASSOS, 2006, p.30).

Lethbridge (1997) destaca que há três tipos básicos de empresa familiar: *atradicional*, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; *ahíbrida*, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; e *ainfluência familiar*, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

## 2.5. Planejamento Sucessório

“Sucessão é um rito de transferência do poder e do capital entre a atual geração dirigente e a que virá a dirigir” (LEONE, 2002 *apud* LEONE, 2005, p. 44).

Segundo Álvares (2003), o planejamento sucessório é “um dos mais significativos fatores que determinam a continuidade de uma empresa familiar de uma geração para outra é o planejamento do processo de sucessão”.

De acordo com Oliveira (2006a, p.11), “o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar”.

Segundo Leone (2005, p. 45):

A sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que outra assuma o comando (...) nesse tipo de sucessão, o controle da empresa passa às mãos de um membro da família: a geração seguinte assume o lugar deixado pelo sucedido. (Leone, 2005, p.45)

De acordo com Casillas, Vázquez e Diaz (2007, p.227), o

planejamento da sucessão compreende a criação de documentos que organizam a transferência da propriedade da empresa do dono para os outros (familiares, diretores alheios à família, instituições de caridade etc.), da maneira mais eficiente do ponto de vista impositivo.

Lodi (1994, p.5) afirma que, “o plano de sucessão do negócio familiar depende do tipo de comprometimento das pessoas e da capacidade de transmiti-lo”.

Segundo Oliveira (2006a), podem ser identificados dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares:

- a) Sucessão familiar; e
- b) Sucessão profissional.

A sucessão familiar é quando o comando passa de uma geração para outra, como de pai para filho, por exemplo, e é o tipo de sucessão mais comum que ocorre nas empresas familiares. (LEONE, 2005).

A sucessão profissional é aquela na qual executivos contratados passam a ocupar os cargos diretivos da empresa familiar e os representantes da família ficam em um Conselho, que pode ou não atuar como um Conselho de Administração. (LEONE, 2005, p. 43).

Nenhum processo é melhor que outro. É preciso avaliar as reais necessidades da empresa em relação ao processo sucessório e ao futuro e utilizar a que melhor as atenda. (OLIVEIRA, 2006a, p. 11)

## **2.6. A importância das empresas familiares para a economia brasileira**

No Brasil, as empresas familiares geram mais de 1,6 milhões de empregos diretos (ROCHA, 2002). De acordo com o Sebrae, as micro e pequenas empresas brasileiras são responsáveis por mais de 60% dos empregos formais, portanto, elas desempenham um papel extremamente significativo para a economia nacional.

De acordo com Gabriel (2009),

as micro e pequenas empresas - MPE's respondem por 98% do mercado empresarial brasileiro e dada essa relevância, a sua análise se faz necessária para compreensão de seu significado e importância para o desenvolvimento econômico nacional.

Lideradas por famílias, essas empresas apontam vantagens competitivas sobre as outras, como agilidade e velocidade na tomada de decisões, continuidade e habilidade para visões de longo prazo e manutenção de valores. Entretanto, a sucessão, conflitos familiares e disputas estão entre as maiores desvantagens.

### ***2.6.1. Vantagens e Desvantagens das Empresas Familiares***



Existem algumas vantagens e desvantagens das empresas familiares de acordo com Gallo e Ribeiro (1996), sendo elas:

### **As Vantagens**

Poucas organizações conseguem garantir unidade, lealdade e dedicação dos gestores de topo tanto quanto as empresas familiares. São duas forças fundamentais em que elas terão que se apoiar e que apresentam as seguintes vantagens:

- a) Interesses comuns: os laços afetivos entre as pessoas, a harmonia dos gostos e das formas de atuar geram interesses comuns entre os membros da família que trabalham na empresa. Há uma maior autoexigência e autossacrifício em prol de um objetivo comum (GALLO E RIBEIRO, 1996).
- b) Confiança mútua e autoridade definida bem como reconhecida: nas empresas familiares, existe uma autoridade reconhecida e um clima de elevada confiança que evita as reivindicações ou conflitos pelo poder e as intenções menos claras, quer entre colegas de trabalho, quer entre chefes e subordinados (GALLO E RIBEIRO, 1996).
- c) Facilidade na transmissão da informação: a comunicação é intensa e fluida, sem barreiras desnecessárias, desde que haja unidade e confiança entre as pessoas (GALLO E RIBEIRO, 1996).
- d) Flexibilidade de processos: a maior simplicidade da estrutura da organização facilita a atribuição das responsabilidades, a delegação de funções, a autonomia e, conseqüentemente, flexibiliza os sistemas de informação e de controle. Portanto, as empresas familiares são, em regra, menos burocráticas, pois as decisões são tomadas mais rapidamente, havendo maior coordenação e menos conflitos de poder (GALLO E RIBEIRO, 1996).
- e) Projeto em longo prazo: A dedicação e empenho dos membros da família que gerem a empresa é, normalmente, maior do que nas empresas com outro tipo de gestão. Os planos são feitos em longo prazo, no melhor interesse da família atual e dos respectivos sucessores que garantirão a continuidade do negócio. Há, em regra, maior estabilidade ao nível do núcleo de detentores do capital e da própria gestão (GALLO E RIBEIRO, 1996).

- f) Permanência da cultura e dos valores: as organizações de tipo familiar são, em regra, muito marcadas pela cultura e pelos valores definidos pelo seu fundador. Para o bem e para o mal, a sua personalidade e hábitos de trabalho funcionam como um exemplo a seguir pelos restantes colaboradores. Esses sabem perfeitamente o que se espera deles e que tipo de regras e comportamentos deverão respeitar (GALLO E RIBEIRO, 1996).

### **As Desvantagens**

São muitas as causas que explicam a elevada mortalidade das empresas familiares, muitas delas comuns às empresas não familiares, tais como as crises econômicas e as mudanças no meio envolvente e no perfil dos clientes. Porém, há riscos específicos para a gestão das empresas familiares. Eis os mais comuns:

- a) Confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para gerir: muitas vezes, a família não dispõe de alguém com experiência para liderar pessoas e projetos. Sabe-se que é dona da empresa, mas não tem um membro da família com competências suficientes para levar o negócio por diante. O recrutamento de quadros de topo (e, por vezes, até para os cargos intermédios ou operacionais) é, habitualmente, feito com base em contatos pessoais ou mesmo relações de parentesco (GALLO E RIBEIRO, 1996).
- b) Isolamento face à envolvente negocial: fechada em si, uma empresa familiar tende a deixar tudo em família, ignorando quaisquer mudanças no meio envolvente, nos produtos e nos clientes. Não está atenta ao que se passa no exterior, não atualiza os produtos e serviços, nem satisfaz os clientes da melhor forma. Em regra, a delegação de decisões para os níveis mais baixos da hierarquia é quase inexistente (GALLO E RIBEIRO, 1996).
- c) Não seguir as regras do mercado quanto à gestão: uma empresa familiar tem que ser ainda mais flexível na capacidade de adaptação às novas exigências do mercado. Isso nem sempre acontece porque o dono da empresa tende a centralizar as decisões e a ser pouco propenso a mudanças radicais, em particular, as relativas ao rompimento com a cultura e aos hábitos de trabalho enraizados (GALLO E RIBEIRO, 1996).
- d) Confusão entre os laços de afeto e os laços contratuais: os membros da família têm que mostrar coragem, clareza de visão suficientes para não

confundirem os laços familiares (ou mesmo de afeto) com os profissionais. Muitos gestores de empresas familiares não resistem à tentação de seguir um estilo de gestão excessivamente paternalista em relação aos seus empregados (GALLO E RIBEIRO, 1996).

- e) Problemas com a sucessão: A saída é uma das decisões mais difíceis para o diretor de uma empresa familiar, por isso, é normalmente adiada, por vezes, até ser tarde demais. A falta de “sangue novo” pode comprometer fatalmente a capacidade de inovação da empresa. Por outro lado, mesmo que o processo de sucessão tenha sido bem conduzido, a história demonstra que muitas empresas familiares de sucesso acabam por não resistir à saída do seu fundador, nomeadamente quando este era particularmente carismático (GALLO E RIBEIRO, 1996).
- f) Falta de clareza nos processos: como o controle e fiscalização da atividade da gestão de topo é menos rigoroso, as empresas familiares são mais propensas a eventuais irregularidades, caso do desvio (voluntário ou não) de capital da empresa para fins pessoais. O envolvimento de pessoas que não são da família na gestão e tomada de decisões de uma empresa familiar é a melhor segurança contra as eventuais alegações de desonestidades nos negócios (GALLO E RIBEIRO, 1996).
- g) Problemas a nível familiar: os gestores de topo das empresas familiares sentem uma grande dificuldade em separar a vida profissional da pessoal. Trabalham, geralmente, mais horas e vivem mais intensamente os problemas da empresa, sacrificando, muitas vezes, a sua vida familiar. Por outro lado, quando existem conflitos no seio dos negócios estes, frequentemente, acabam por se alargar ao campo das relações pessoais (GALLO E RIBEIRO, 1996).

No item a seguir, serão apresentados os materiais e métodos adotados para a realização da pesquisa e como ela se procedeu.

### **3.MATERIAIS E MÉTODOS**

Apresentam-se a seguir os materiais e métodos adotados para a realização da pesquisa, assim como os procedimentos de coleta e análise de dados.

### **3.1. Método**

O presente estudo contempla um método de pesquisa qualitativo no formato de pesquisa de campo e de modalidade exploratória. Uma das justificativas para a escolha desta pesquisa refere-se à limitação do tema. As empresas familiares possuem resistência em abrir dados relativos à sucessão e a conflitos familiares. Diante da dificuldade em conseguir uma empresa, a pesquisa de campo foi utilizada. O projeto objetiva uma pesquisa do tipo exploratório e não experimental, pois não houve manipulação, ou seja, não houve tentativa deliberada e controlada de produzir efeitos diferentes mediante as manipulações, para proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses.

A pesquisa de caráter exploratório buscou analisar:

- Planejamento sucessório;
- Como a governança corporativa pode favorecer esse tipo de processo.

Segundo Yin (1989), o estudo de caso permite a descrição sistematizada de experiências entre empresas, cadeias ou redes de empresas. Dessa forma, gera riqueza porque possibilita o acompanhamento de fluxos reais (de produtos, finanças, informações, dados sociais) e identifica como os problemas são reconhecidos e solucionados.

### **3.2. Levantamento das Informações**

Para realizar a pesquisa para o presente estudo, foi aplicado um questionário a seis dirigentes da empresa, entre eles, sócios e gestores, no mês de maio de 2016, de forma semiestruturada, com um roteiro de perguntas para explorar as relações entre a empresa e a família. As questões versavam sobre planejamento sucessório e as influências das Governança Corporativa na visão geral da empresa estudada segundo as práticas estabelecidas pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Houve consentimento dos entrevistados para a publicação das informações levantadas, que se somam às disponíveis em outras pesquisas.

O levantamento de dados foi feito por meio de conteúdos bibliográficos referentes a empresas familiares no Brasil, em especial ao Grupo Santana, que envolve a empresa Santana Segurança, voltada para o mercado de segurança eletrônica, e a empresa Santana Rastreamento, voltada para o mercado de rastreamento veicular.

### 3.3. Caracterização da Amostra

A amostra da pesquisa possui profissionais que trabalham no grupo e participam de sua cúpula estratégica, dentre eles sócios e gerentes. A composição da amostra deu-se pelo critério de profissionais envolvidos diretamente nas tomadas de decisões do grupo. Desse modo, realizaram-se entrevistas semiestruturadas. As entrevistas ocorreram no mês de maio de 2016 e tiveram duração de, em média, 20 minutos. A Tabela 1 identifica os entrevistados.

Tabela 1 - Apresentação dos Entrevistados

Profissional	Formação	Tempo de experiência profissional	Experiência profissional relevante	Vivência na governança corporativa
1	Engenheiro Civil	48 anos	Diretor e responsável técnico em projetos	Consultoria, conselhos familiar e de administração
2	Advogada	39 anos	Diretora e analista jurídica e financeira	Consultoria, conselhos familiar e de administração
3	Gestora Financeira	14 anos	Analista financeira	Consultoria e conselho de administração
4	Engenheiro Civil	8 anos	Gerente de Projetos	Consultoria e conselho de administração
5	Administradora	6 anos	Apoio Gerencial	Consultoria e conselho de administração
6	Engenheiro de Produção	8 anos	Diretora e apoio gerencial e de projetos	Consultoria e conselho de administração

Fonte: elaborado pelo autor.

### 3.4. Descrição da Empresa Selecionada para o Estudo de Caso

A empresa Santana Segurança foi fundada em 1998 em Belo Horizonte, com o objetivo voltado para a segurança eletrônica. A empresa foi se consolidando no mercado através de contratos com a Administração Pública que hoje representam

90% de seu faturamento. Com a passar dos anos e avanço das tecnologias, os proprietários decidiram expandir o negócio com uma extensão da empresa em um ramo diferente, criando, em 2013, a Santana Rastreamento, com o objetivo voltado para o rastreamento veicular.

#### 4.DISSCUSSÃO DE RESULTADOS

Em análise do Grupo Santana, verifica-se que asua estrutura e o seu processo de gestão estão relacionados às práticas de Governança Corporativa. A busca por uma gestão eficiente criou bases internas, tais como a utilização de um planejamento estratégico revisado em ciclos de gestão, a separação de propriedade e a especialização do controle, levando ao fundamento do planejamento sucessório.

##### 4.1. Governança Corporativa e Planejamento do Processo Sucessório

Com o objetivo de discutir como a governança auxilia a sucessão na empresa familiar, foram aplicadas as seguintes perguntas aos participantes:

Tabela 2: Roteiro de Perguntas

Nº	Perguntas
1	Você entende que a governança corporativa tem sua importância nas empresas familiares?
2	Você acha que a governança corporativa contribui para o processo de planejamento sucessório?
3	Quais os desafios encontrados no planejamento sucessório?
4	Qual o papel de cada um dos conselhos no planejamento sucessório?
5	Que papel os conselheiros exercem em uma empresa de gestão familiar?
6	Você acha difícil montar a governança em uma empresa de gestão familiar?

Fonte: elaborado pelo autor.

##### 4.1.1 Importância da Governança nas Empresas Familiares

Segundo o participante 2, um empresa familiar se inicia com o fundador, que toma todas as decisões, com o poder extremamente centralizado. Gersicket *al* (1997), explicam que, após o proprietário controlador, a família começa a crescer e surge a segunda geração, correspondendo a uma sociedade entre irmãos. Quando esses irmãos formam suas próprias famílias, a empresa conta com um consórcio de primos. Assim a família cresce em proporções maiores do que a empresa. Diante disso, a organização fica pequena para tantas pessoas. Entretanto, segundo

Bernhoeft e Gallo (2003), através da governança, as famílias podem cuidar do seu patrimônio sem, necessariamente, trabalharem no negócio como executivos.

Analisando as respostas dos participantes da pesquisa, verificou-se que todos concordam que a governança pode abrir possibilidades aos demais familiares. Houve consenso entre os entrevistados de que a governança é importante para a empresa familiar porque aproxima os familiares da companhia, alocando-os em diferentes órgãos.

*4.1.2 Contribuição da Governança e o Papel dos Conselhos no Processo Sucessório*  
Entende-se que a governança contribui para o processo de planejamento sucessório por meio da organização da família e dos sucessores para a transição do poder.

Segundo Bernhoeft e Gallo (2003), os familiares podem participar do conselho de sócios, do próprio conselho de administração e podem ser executivos da empresa, dentre outros. Dessa forma, a transição torna-se mais atrativa e menos dolorosa.

Houve consentimento de que a governança corporativa ajuda na organização do processo sucessório, estabelecendo o perfil dos cargos gerenciais e garantindo a inclusão de programas de treinamento para sucessores.

Bernhoeft e Gallo (2003) afirmam que o conselho familiar, ou societário, tem a responsabilidade de decidir quem são os possíveis sucessores do presidente. Já o conselho de administração determinará qual dos candidatos possui o perfil ideal para o cargo. Assim, o líder escolhido viabilizará o negócio. Entretanto, cada empresa estipula como o processo ocorrerá.

O entrevistado 2 salientou que: “caso os proprietários do grupo não tiverem interesse em realizar a sucessão, eles continuarão comandando o grupo até que um faleça”. Diante disso, entende-se que a preparação para a sucessão, fornecida pelos conselhos da governança, deve ser analisada.

Todos concordaram que se deve compreender as vontades dos proprietários das empresas do grupo. Houve consenso entre os participantes de que a governança contribui para o processo de planejamento sucessório, em função do papel exercido por cada um dentro do grupo.

#### *4.1.3 Principais Desafios no Momento da Sucessão e Implementação da Governança Corporativa*

Todos os participantes concordaram que são vários os desafios encontrados na sucessão. Para o participante 1 e segundo com Bernhoef (2007), o principal, em uma empresa de primeira geração, é o fundador decidir abrir mão do poder.

É fundamental um certo tipo de cuidado com o fundador da empresa no momento de sucessão, pois ele está muito envolvido com o negócio e tem ligação direta com seu empreendimento.

Outro consentimento entre os participantes foi de que encontrar o sucessor ideal com as competências adequadas para ser o líder é um desafio muito grande. Bernhoeft (2007) cita três habilidades básicas que os sucessores devem ter: a compreensão dos negócios da empresa, a sabedoria em dirigir a organização e o comprometimento pessoal.

Os participantes concordaram que a própria sucessão é vista como um dos principais desafios da empresa familiar e que cada empresa tem o momento certo para isso, mas as tratativas envolvidas nessa transferência de poder são sempre as mesmas. Entende-se que os proprietários, a partir de um consentimento dos participantes da cúpula estratégica do grupo, devem indicar os candidatos à sucessão.

Dessa forma, pela literatura e entrevistas, entende-se que o processo sucessório é um momento de mudança nas empresas familiares, e que isso gerará angústias e conflitos. Contudo, através da montagem dos conselhos da governança, é possível definir um planejamento sucessório que beneficia tanto a gestão quanto as relações



familiares. Conclui-se que, a governança corporativa auxilia o processo de planejamento sucessório de empresas familiares.

Dentre os temas que podem ser tratados por esse conselho, destacam-se: definição de critérios para a sucessão e participação na sociedade, direcionamento geral dos negócios, preservação dos princípios e valores da família que deverão orientar o negócio, definição dos limites entre interesses da família e da empresa, relacionamento com os demais sócios e até critérios para a indicação de membros para o Conselho de Administração. Além disso, outro grande propósito é fazer com que a empresa seja um fator de agregação e fortalecimento dos laços familiares, evitando, portanto, que eventuais conflitos de interesse nos negócios destruam esses laços.

## **5. CONCLUSÃO**

O objetivo deste trabalho foi destacar a importância da Governança Corporativa no processo de planejamento sucessório de uma organização familiar, bem como analisar sua prática e modelo para a eficácia na gestão da organização. Trata-se de um estudo que é relevante, pois discute sobre organização familiar, sua origem, importância, definições de Governança Corporativa e como funcionam os conselhos e processo de sucessão na empresa.

Por meio das entrevistas foi possível perceber que a sucessão nas empresas familiares é um tema muito delicado e importante por envolver fatores culturais, pois sofre interferência de agentes sociais, membros e diferentes gerações.

Houve dificuldades em tratar do assunto com os proprietários da empresa, pois a gestão familiar é complexa em empresas familiares devido às relações presentes no seu dia a dia. Desse modo, conflitos são intrínsecos à peculiaridade desses negócios e o planejamento sucessório é visto como um desafio.

Foi proposto um plano de melhorias na eficiência de gestão e no planejamento sucessório do grupo, o que ocasionou a busca crescente de práticas de Governança

Corporativa. Suas ferramentas contribuíram para o aperfeiçoamento da qualidade das estratégias e da gestão, o que acarretou avanços no estabelecimento de normas e regras na estruturação do grupo.

O presente artigo averiguou como é o processo sucessório, na empresa familiar do Grupo Santana. Para isso, utilizou-se o método de pesquisa de campo. Por meio de entrevistas, foi possível identificar a necessidade de criação de um planejamento sucessório do grupo.

Os resultados demonstraram que, para empresas familiares obterem sucesso nas próximas gerações, é necessário que seja implementado e executado com eficiência o processo de planejamento sucessório com o auxílio das práticas da governança corporativa e apoio dos conselheiros.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **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. 160 p.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 3. ed. atual. ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

BERNHOEFT, Renato. **Cartas a um jovem herdeiro.** Rio de Janeiro: Campus, 2007.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na empresa familiar: gestão, poder e sucessão.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BERNHORET, R. **Programa gestão eficaz.** Estação Business School, entrevista feita por Paula Weidlich, 2011.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: Nobel, 1991.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007, 270 p.

GABRIEL; Sérgio. **A influência da micro e pequena empresa no desenvolvimento econômico do Brasil**. SEBRAE, 2009. Disponível em [www.biblioteca.sebrae.com.br](http://www.biblioteca.sebrae.com.br). Acesso em: 01 abr. 2016.

Gallo, Miguel Angel; Ribeiro, Vitor Sevilhano; **A Gestão das Empresas Familiares**. Iberconsult, 1996;

GERSICK, Kelin; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McC.; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração**. São Paulo: Negócio, 1997.

GONÇALVES, Vinicius. **Empresas Familiares e Seus Desafios**. 2014. Disponível em: <<http://www.novonegocio.com.br/empreendedorismo/empresas-familiares-seus-desafios/>> Acesso em: 14 maio 2016.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE Light**, v. 7, n. 1. São Paulo, Brasil, 2000.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo, 2004. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/download/arquivos/Codigo\\_IBGC\\_3\\_versao.pdf](http://www.ibgc.org.br/download/arquivos/Codigo_IBGC_3_versao.pdf)>. Acesso em: 01 abr. 2016.

IBGC –INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Princípios Básicos**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18163>>. Acesso em: 04 nov. 2015.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial**. In: MARTINS, J. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

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

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, Brasília, n 7, jun. 1997.

OCDE – ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **OCDE Principles of Corporate Governance**, Paris, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006a.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na Prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2006b.

PASSOS, E. **Família, negócios à parte**: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006.

PEREIRA, L.C.B. **Empresários e administradores no Brasil**. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1974.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.

ROCHA, Carlos Henrique Maurício da. **Profissionalização x modernização**: um estudo de caso de uma empresa familiar do setor têxtil. In: ENANPAD, 26. Anais Eletrônicos. Salvador, BA, 2002.

YIN, Robert K. **Case study research**: design and methods. Sage Publications Inc., USA, 1989.