

Sergio Nunes Muritiba <sup>1</sup>  
Patricia Morilha Muritiba <sup>2</sup>  
Luciana Madureira Domingues <sup>3</sup>  
Gisele Di Dio <sup>4</sup>  
Fernando Zavarizzi <sup>5</sup>

## **GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUCESSÃO EM EMPRESAS FAMILIARES**

### **RESUMO**

Este artigo traz um caso de ensino para uso em cursos de graduação ou pós-graduação, permitindo discutir a questão da sucessão em empresas familiares. Nele, o fundador da empresa faleceu sem que houvesse planejamento sucessório e isso ocasionou problemas de gestão de conflitos familiares e estruturação da organização. O caso foi desenhado com base em uma empresa real, onde foi feita coleta de dados com entrevistas e análise documental. É apresentado também um plano de ensino que contempla questões, literatura indicada, e plano de quadro para apoiar os docentes que o utilizarem em suas disciplinas.

Palavras-chave: Sucessão. Governança Corporativa. Empresa familiar

## **CORPORATE GOVERNANCE AND SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES**

### **ABSTRACT**

*This paper presents a teaching case aimed to undergraduate or graduate courses. It allows us to discuss succession in family businesses. When the owner passes away, it is common that the successors are not ready to assume the company's management, which causes difficulties for the company's future. This case was based on the experience of a real company, and data was collected with interviews and document analysis. It presents also a class plan including questions, reading suggestions and blackboard plan, to support its use in the classroom.*

*Keywords: Succession. Corporate Governance. Family business*

---

(1) Professor da Fundação Getúlio Vargas (SP) smuritiba@gmail.com

(2) Professora do Centro de Engenharia, Modelagem e Ciências Sociais da Universidade Federal do ABC (SP) patricia.muritiba@ufabc.edu.br

(3) Professora do curso de Administração do Instituto Paula Souza (SP) maduluzinha@hotmail.com

(4) Professora da Universidade Nove de Julho (SP) gisele.didio@terra.com.br

(5) Pesquisador Mestrando de Administração das Faculdades Metropolitanas Unidas (SP) fezava@hotmail.com

## **Apresentação**

Este artigo traz um caso de ensino para uso em discussões sobre sucessão, em cursos de graduação ou pós-graduação. Um problema comum em empresas nacionais, muitas familiares, é a sucessão familiar, nem sempre planejada. Quando o fundador falece, é comum os sucessores não estarem preparados para assumir a gestão, causando dificuldades para continuar a empresa. Este caso apresenta uma situação onde isso ocorreu, e houve uma solução satisfatória que poderá servir como pano de fundo, em sala de aula, para os temas: estruturação da governança corporativa; e sucessão familiar.

Este caso de ensino utiliza o método do caso de Harvard, para apresentar um estudo formatado nos moldes para uso em sala de aula. Ele foi desenhado com base em um caso real, onde foi feita coleta de dados com entrevistas e análise documental. O caso redigido foi apresentado à empresa para verificar a veracidade da história. A partir do problema enfrentado pela empresa foram propostas questões para discussão. É apresentado também um plano de ensino que contempla questões, literatura indicada, e plano de aula para apoiar os docentes que o utilizarem em suas disciplinas.

O ensino de governança corporativa vem crescendo, no Brasil, com uma demanda alta neste tema após os escândalos corporativos dos anos 90, e também em virtude da necessidade das empresas brasileiras em profissionalizar-se. Nesse sentido apresenta-se neste caso um problema relativamente comum em empresas familiares e traz-se elementos aprofundados para que se compreenda a sucessão familiar como um fenômeno complexo, envolvendo diferentes interesses e a própria dinâmica da família. Ele permite atuar com as teorias de governança e sucessão com flexibilidade nas questões apresentadas aos alunos.

## **O falecimento do proprietário e Presidente das Faculdades Alpha**

Após vinte e cinco anos de operação bem sucedida, o Sr. Alonzo tinha finalmente conseguido orgulhar-se do trabalho que tinha feito: sua rede de faculdades agora contava com três unidades do mesmo grupo, avaliadas com notas muito boas pelo MEC e reconhecida pela qualidade dos seus cursos.

A rede de Faculdades Alpha era de propriedade da família Bertoncini. O Sr. Alonzo administrava os três campi denominados 1,2 e3, e contava com o auxílio de dois de seus cinco filhos, os quais já haviam sido criados, a mais jovem cursava faculdade, e dois deles, graduados em Administração de Empresas, trabalhavam incansavelmente nas faculdades que cresciam dia após dia.

No entanto, algo inesperado iria afetar esta família, o patriarca, fundador da empresa, Sr. Alonzo ficou muito doente e faleceu.

Sentindo o pesar da perda, a viúva, Sra. Giulia, viu-se às voltas com os problemas do negócio da família. Agora ela tinha que cuidar da empresa herdada e, embora tivesse a ajuda de seus dois filhos, já envolvidos no auxílio da administração das faculdades, a figura do dirigente central não existia mais.

Quinze dias após o falecimento do Sr. Alonzo, a Sra. Giulia encontrou-se em uma situação difícil. Seria a primeira reunião de gestão das Faculdades Alpha e, agora, ela teria que determinar quem seria o futuro dirigente da instituição, e quais papéis cada um dos membros da família iria assumir. Mas o problema não era simples. Muitos interesses estavam em jogo.

## Como tudo começou

O Sr. Alonzo herdou de seu pai, Joaquim, que trabalhava na construção civil, dois prédios. Nesta época o Sr. Alonzo era solteiro e transformou seus prédios em um negócio promissor.

Inicialmente o Sr. Alonzo filiou-se a uma franquía de ensino brasileiro e instalou um colégio nos prédios herdados. Com o prestígio advindo do empreendimento acabou por estabelecer sua marca própria e migrou o negócio para o ensino superior.

Foi assim que conheceu Giulia, estudante de Pedagogia e, quando se casaram, ela decidiu interromper seus estudos para cuidar do marido e dos filhos.

O tempo foi passando e as faculdades prosperaram. No início eram dois campi, e com o tempo, Sr. Alonzo construiu um terceiro.

A Sra. Giulia era uma dona de casa dedicada e teve cinco filhos, entre os quais dois deles João Pedro e Mariana trabalhavam com o pai na administração das Faculdades Alpha, Mariana tomando conta de uma unidade e João Pedro das outras duas. Mas efetivamente quem administrava as faculdades era o Sr. Alonzo, que conhecia todas as rotinas e funções do setor.

## A administração do grupo

A rede de faculdades era diretamente administrada pelo Sr. Alonzo, que contava com a ajuda de dois dos seus cinco filhos.

João Pedro, graduado em Administração de Empresas, como só havia trabalhado com o seu pai não se sentia experiente o suficiente para a gestão financeira das Faculdades Alpha, portanto ajudava nas questões operacionais nos campi 1 e 2.

Mariana, também formada em Administração de Empresas, era casada, mãe de dois filhos, ajudava o pai na administração do campus 3. Ela não podia estar tão presente no dia a dia das faculdades, pois tinha seu tempo bem comprometido pelas responsabilidades de sua casa e seus filhos, embora entendesse mais do que João Pedro da administração e fosse mais próxima de seu pai.

Tudo ia muito bem com o negócio, que apresentava um desempenho financeiro satisfatório, o qual garantia o sustento da família.

Dona Giulia, esposa do Sr. Alonzo, dona de casa dedicada, sempre muito presente nos afazeres domésticos, nunca se envolveu nos negócios da família.

Certo dia o Sr. Alonzo começou a sentir que já não tinha a mesma energia de antes e começou a sentir indisposições frequentes. Após um check-up constatou-se que o Sr. Alonzo tinha câncer, o quadro geral era muito sério e indicava um tempo de sobrevida reduzido.

A família ficou muito abalada, pois o Sr. Alonzo sempre foi uma pessoa muito forte e de repente via-se numa situação vulnerável.

Mesmo doente, o Sr. Alonzo continuou trabalhando dedicadamente em seus projetos. O que não esperavam era que o câncer se alastraria tão rápido. Em seis meses o Sr. Alonzo veio a falecer.

A família ficou muito abalada, mas após o enterro do Sr. Alonzo, tiveram que começar a pensar sobre o que fazer com relação à empresa, pois ela garantia o sustento da família. Além do que tinha a questão do apego ao patrimônio que o pai havia acumulado com árduo trabalho durante toda a vida.

## Cronologia do problema

Com o falecimento do fundador sua viúva Dona Giulia ficou sem diretrizes sobre o que fazer com a empresa da família, ela recorreu ao auxílio dos filhos Mariana e João Pedro, que ajudavam o pai na gestão das três unidades das Faculdades Alpha.

Nessa conversa eles se lembraram de Paula, consultora, que já havia prestado serviços à faculdade, Dona Giulia então ligou para Paula, a qual se lembrou da família rapidamente e desejou os sentimentos, pois soubera do ocorrido. Dona Giulia a convidou para uma reunião e possível consultoria sobre a administração das faculdades, visto que a família estava meio desnorteada e sem saber o que fazer, Paula aceitou rapidamente o convite.

No dia seguinte as duas se encontraram e Dona Giulia apresentou à Paula o dilema que tinha em suas mãos para resolver. Dona Giulia esclareceu à Paula que sempre foi o Sr. Alonzo quem administrou de perto as faculdades, e que ela nem mesmo tinha conhecimentos administrativos, porém não desejava deixar os negócios da família largados. Apresentou ainda à Paula que seus dois filhos mais novos não queriam se envolver com a administração das faculdades, mas queriam receber seus lucros como acionistas, pois, afinal a rede de faculdades passou a ser deles também, Victor, era formado em engenharia e estava muito bem posicionado no mercado em sua área, porém não teria tempo para ajudar ativamente com a administração da rede, João Pedro, sempre teve interesse em ajudar o pai, porém seus conhecimentos na área financeira do negócio eram limitados, Mariana tinha esses conhecimentos necessários, porém, não tinha tempo suficiente para se dedicar integralmente aos negócios. Tal situação deixava Giulia sem saber o que fazer para continuar ver as faculdades crescendo sem prejudicar o dia a dia dos filhos e sem favorecer nenhum deles em detrimento de outros.

Paula analisou a situação apresentada por Dona Giulia e esclareceu a ela que realmente não era uma situação fácil, mas que era passível de solução. Pediu então à Dona Giulia um pouco de tempo para conversar com um amigo seu especialista em Governança Corporativa, quem poderia ajudá-la muito. Dona Giulia aceitou a proposta de Paula, mas ficou meio sem entender o que ela faria, afinal não sabia o que viria a ser Governança Corporativa. Paula percebendo a insegurança de Dona Giulia a respeito do tema a esclareceu dizendo que Governança Corporativa é a maneira como se administra a sua empresa, no caso, uma maneira para que todos os envolvidos na empresa (no caso os filhos e a mãe) saibam o que está acontecendo, possam opinar, mas não estejam necessariamente à frente do negócio, devido à falta de conhecimento, tempo ou interesse.

Ficou combinado então que Paula conversaria com esse amigo, apresentando a situação de Dona Giulia e após essa conversa as duas se encontrariam novamente para decidir o que fazer.

Após sair da reunião com Dona Giulia, Paula entrou em contato com seu amigo, Leandro, que era conselheiro de administração em algumas empresas onde ela também havia prestado serviços e que tinha vasto conhecimento em Governança Corporativa. Paula apresentou o dilema a Leandro, que se propôs a ajudar a rede e para isso quis conhecer mais de perto a empresa, suas rotinas, seus procedimentos, tudo isso para que pudesse sugerir a melhor estrutura de governança para eles. Dona Giulia o recebeu de braços abertos e o explicou tudo sobre a faculdade e sobre o seu dilema, bem como o apresentou seus filhos e detalhes sobre como estavam trabalhando. Leandro explicou seu trabalho à Dona Giulia, que ficou muito interessada e entusiasmada, então fez um orçamento da prestação do serviço e fecharam que Leandro ajudaria a resolver o dilema. A partir daí Leandro passou a participar do dia a dia da empresa para encontrar os problemas que necessitariam ser solucionados para uma Governança eficiente.



## Possibilidades para o futuro

A administração das faculdades estava sob a responsabilidade de Mariana e João Pedro, porém as unidades eram administradas como faculdades independentes, cada uma com um tipo de operação.

Não havia uma padronização dos processos nem sistemas integrados para controle de alunos. Os registros eram feitos manualmente, ou em computadores independentes sem rede entre si.

A estratégia da rede estava desalinhada, pois ela se foi com o Sr. Alonzo. As finanças estavam nas mãos de Mariana, que devido a sua falta de tempo não estava dando conta.

Havia várias pessoas em funções de *back-office* como gerentes de pequenas áreas: lanchonete, limpeza, bedéis, segurança.

Alguns desafios tinham de ser superados por Leandro na elaboração da solução de Governança Corporativa para a rede.

Mariana, apesar de ter pouco tempo, não queria deixar de trabalhar na rede de faculdades criada pelo pai.

João Pedro, apesar de não ter conhecimentos financeiros, queria estar perto para saber se a rede continuaria carregando a “cara” da família.

Os demais filhos queriam receber dividendos como sócios apesar de não quererem ou não poderem estar ligados diretamente à administração da rede.

Dona Giulia era dona de casa, sem conhecimentos profissionais, mas queria manter o negócio da família. Afinal, a família cresceu junto com os negócios.

A rede estava dando lucros, não era um mau negócio, portanto não compensava se desfazer dele. Além do que, se vendesse Maria e João Pedro ficariam desempregados se o negócio fosse vendido.

## O dilema de Dona Giulia

Agora, considerando-se estes fatores, a Dona Giulia tinha algumas decisões importantes a tomar:

- a) Quem deveria ficar no lugar do Sr. Alonzo na Administração (Presidência) das Faculdades?
- b) Como conciliar os interesses de todos os membros da família na Administração da Empresa e, ao mesmo tempo, mantê-los todos unidos?
- c) Como deveria ficar a nova estrutura organizacional da alta administração das Faculdades Alpha?

## Notas de Ensino

### Objetivos educacionais

Esse caso é apropriado para cursos de MBA, Mestrado profissional e formação de executivos na disciplina de Governança Corporativa. Aplica-se a discussões sobre gestão e governança corporativa de empresas familiares com poder centralizado, mostrando como montar a estrutura de Governança Corporativa em casos do tipo. Contempla os seguintes temas: Governança Corporativa, empresas familiares, gestão centralizada, empresas de pequeno e médio porte.

As questões formuladas aos alunos visam:

- (a) discussão dos problemas específicos de governança corporativa no contexto de empresas familiares;
- (b) discussão sobre a confiança na tomada de decisão;
- (c) discussão sobre os modos de auditoria e prestação de contas aos sócios.

Assim, o caso trata dos temas de: estratégia, governança corporativa e sucessão familiar, encaixando-se em disciplinas de graduação e formação executiva onde estes temas são discutidos.

### **Competências desenvolvidas pelo caso e questões para discussão**

Por meio da análise deste caso, é desejável que o aluno seja capaz de analisar os problemas e questionar as tomadas de decisões e apresentar soluções alternativas com respeito à Governança Corporativa.

Na Figura 1, são relacionadas algumas competências que podem ser desenvolvidas nos alunos participantes deste exercício e sugerem-se questões para a discussão.

Figura 1 Competências desenvolvidas no caso e questões sugeridas para discussão

Competência 1. Capacidade de analisar problemas e de questionar decisões tomadas	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Discuta como você percebe a administração da rede de faculdades antes da morte do Sr. Alonzo e indique o que você acha que ele poderia ter feito para que os problemas de gestão após sua morte fossem minimizados.</li><li>▪ Discuta a eficácia das medidas recomendadas pela consultora e pelo conselheiro independente.</li></ul>
Competência 2. Capacidade de apresentar soluções alternativas	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Identifique maneiras alternativas para resolver os problemas de gestão da rede de faculdades Alpha, de modo que todos os agentes envolvidos sejam contemplados da melhor maneira possível.</li></ul>
Competência 3. Habilidade de desenvolver argumentos e comunicar ideias em grupo	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Este objetivo deve ser atendido por meio da interação dos alunos durante a discussão do caso e apresentação de soluções alternativas.</li></ul>
Competência 4. Capacidade de ouvir e aceitar o ponto de vista de outros	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Surgirão divergências de opiniões e soluções, mas esse objetivo deverá ser atendido por meio das discussões e apresentações.</li></ul>
Competência 5. Habilidade de analisar e comentar a literatura, com base nas evidências apresentadas no caso ou	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Como é montada uma estrutura de Governança Corporativa de maneira geral.</li><li>▪ Quais as principais dificuldades encontradas para a estruturação da Governança Corporativa de uma empresa.</li><li>▪ Qual a importância e função do conselho de administração</li></ul>

Fonte: elaborado pelos autores



### **Sugestão de aplicação do caso**

Sugere-se a distribuição do caso antecipadamente para que os alunos possam preparar sua versão da solução, em grupos. O plano de ensino, a partir daí, compreende a discussão em sala de aula das questões propostas anteriormente e sua relação com a literatura de governança corporativa.

O caso foi criado para ser discutido em uma aula de 90 minutos, cobrindo apenas uma semana. Sugerimos que o caso seja entregue aos alunos com antecedência para que possam ler com atenção, refletir sobre o caso e consultar a bibliografia indicada para que possa compará-la com o caso.

### **Bases teóricas para o caso**

Neste item, a teoria que se sugere a ser utilizada para a análise do caso será brevemente apresentada, visando-se dar base para a preparação da aula pelo docente que irá utilizar o caso.

### **Governança corporativa**

Embora o assunto pareça recente, governança corporativa está ligada com antigas discussões sobre controle e poder. Adam Smith em 1776, no seu livro *A riqueza das Nações*, já chamava a atenção para a negligência e esbanjamento com o dinheiro dos outros (SMITH, 1776).

Foi na década de 1980 que o tema saiu do âmbito acadêmico e ganhou destaque no mercado, que foi, em grande parte, ocasionado pelas exigências dos pequenos investidores e dos investidores institucionais sobre a atuação dos gestores a favor dos seus interesses (SILVA, 2006; SILVEIRA, 2005).

#### **Boas práticas de governança**

O professor pode iniciar a discussão apoiando-se nas melhores práticas de Governança Corporativa do IBGC, que dá uma base gerencial sobre a Governança Corporativa. A discussão deverá abranger os tópicos, conselho de administração, conselho de família e auditoria independente, constantes do código.

Os mecanismos de controle da governança corporativa são representados em duas categorias (ANDRADE E ROSSETTI, 2004): os mecanismos internos: estrutura de propriedade, estrutura de capital, conselho administrativo, sistemas de remuneração dos executivos, monitoramento compartilhado, estrutura multidivisional e os mecanismos externos: ambiente legal e regulatório, padrões contábeis exigidos, controle pelo mercado de capitais, pressões de mercados competitivos, ativismo de investidores institucionais, ativismo de acionistas.

Dos mecanismos de controle o conselho administrativo tem papel central nas relações de governança corporativa e tem a função de regular as tensões e custos entre principais e agentes; agentes e stakeholders e acionistas majoritários e minoritários, problemas estes fundamentados nas teorias da agência e da firma (COASE, 1937; EISENHARDT, 1989; JENSEN e MECKLING, 1976; ROSS, 1973; SILVEIRA, 2005).

A eficácia das funções do conselho está ligada a composição do mesmo. A proporção de diretores externos e, portanto independentes, deverá ser maior do que a proporção de diretores internos (CARNEY, 2005; LIPTON, 1992; DUTRA e SAITO, 2002; FAMA e JENSEN, 1983; SILVEIRA, 2005)

O conselho fiscal, que no Brasil, é parte do sistema de governança corporativa, pode ser permanente ou provisório e suas principais funções são: fiscalizar os administradores no cumprimento de suas obrigações legais e estatutárias; fornecer parecer sobre o relatório anual

da administração na Assembleia Geral; fornecer parecer sobre as propostas da Administração para Assembleia Geral sobre modificação de capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, plano de investimentos ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, cisão, fusão (IBGC, 2009).

A auditoria independente verifica as demonstrações financeiras e sua fidedignidade, revisa e avalia os controles internos da organização. Essas atividades culminam na elaboração de um relatório com orientações para melhorias dos controles internos (IBGC, 2009).

#### Empresas familiares no Brasil

No Brasil estima-se que o número total de empresas fique em torno de 6 a 8 milhões e 90% delas são familiares, representando no Produto Interno Bruto – PIB, respectivamente: 12% do segmento de agrobusiness, 34% da indústria e 54% do segmento dos serviços (SEBRAE, 2012).

Entretanto as estatísticas indicam que de 100 empresas familiares brasileiras 30% chegam à segunda geração e apenas 5% na terceira. A sucessão traz uma situação que tanto pode levar a empresa para a renovação, como pode conduzi-la a um processo entrópico e possivelmente fatal (SEBRAE, 2012).

O declínio dessas empresas poderia ser evitado através da profissionalização, que não as descaracteriza como gestão familiar e do planejamento sucessório. As empresas passam pelo ciclo de vida comum a todos os negócios familiares, na primeira fase o crescimento e a expansão ocorrem na gestão do sócio fundador; na fase seguinte a segunda geração assume e pode manter o sucesso do negócio, porém não investem em inovação; já na terceira geração a empresa se depara com concorrentes mais competitivos e inovadores, essa fase é caracterizada pela estagnação do negócio ( DAVEL E SOUZA, 2004).

### Sucessão familiar

Carney (2005) argumenta a especificidade das empresas familiares e sugere três tendências dominantes que levam as empresas para a vantagem competitiva, são elas: 1) parcimônia, a família decide boa parte das suas ações no bojo familiar e geralmente as pessoas são mais prudentes com seu próprio dinheiro, isto também traz redução no custo de transação; 2) personalismo, a concentração de controle e propriedade pode gerar cargos sobrepostos e muitos desses gerentes podem não estar dispostos a se submeterem aos desígnios do departamento de recursos humanos da empresa, criando, assim, maneiras particulares de gerenciar situações; 3) particularismo, parte da premissa que os proprietários e gestores vejam a empresa como sendo sua.

O significado de empresa familiar assume diversos contornos na literatura, observa-se que de acordo com as variáveis que se deseja trabalhar é escolhido um autor que corresponda de forma mais específica, para os objetivos do estudo. Assim na combinação desses conceitos pode-se admitir que a caracterização da empresa familiar dar-se-á pela ocorrência das seguintes condições: a família possui propriedade sobre a empresa; ela influencia a gestão estratégica da empresa; há uma troca de influências entre valores familiares e organizacionais, ou seja, identificam-se claramente os valores da família na empresa; o processo sucessório é determinado pela família e por último, a família está no controle gerencial há pelo menos duas gerações (BERNHOEF, 2009; DAVIS, 2004; DONNELLEY, 1964; GALLO e SVEEN 1991; GERSICK et al. 1997; SILVA, 1999; TAGIURI e DAVIS, 1996).

## Principais desafios à sucessão nas empresas familiares

A perenidade das empresas familiares depende de sucessões bem orquestradas, Gersisk et al. (2003) afirmam que este processo desperta vulnerabilidade, ansiedade e incertezas nervosismo nos membros da família, pois é um momento de definição do futuro desenho organizacional, essas condições afetam empresa e família, que compartilham os mesmo valores e crenças( DAVEL E SOUZA, 2004).

Tagiuri e Davis (1996) apontam para estas situações e sugerem três perspectivas que orientam a sucessão de empresas familiares: transição recicladora onde as pessoas são substituídas, mas a estrutura de propriedade não é alterada; transição involutiva quando ocorre a mudança para uma estrutura de propriedade menos complexa e por fim transição evolutiva, quando a entrada de novas gerações altera para maior complexidade a estrutura de poder, os autores afirmam essa ser a forma mais usual de ocorrência da transição.

Os fatores críticos nestes casos são: falta de preparo dos herdeiros; disputa pelo poder, fragmentação do poder, fragmentação do negócio. Estas circunstâncias poderiam ser contornadas pelo executivo-proprietário através do planejamento do processo sucessório enquanto o mesmo ainda estivesse no cargo (DAVIS, 2004; SEBRAE, 2012).

A conscientização dos herdeiros quanto aos seus papéis é fundamental nesse processo proporcionando a percepção, por parte da família, para a escolha da forma mais adequada da sucessão: familiar ou profissional.

A profissionalização é uma tendência mundial, a empresa familiar Calçados Samello com 80 anos no mercado, está na quinta geração e optou por ter um profissional na presidência e os familiares fazem parte do conselho (SEBRAE, 2012).

No planejamento de sucessão há a necessidade de se estabelecer as diretrizes da sucessão: parâmetros para usufruto e doação de cotas; se há intenção de profissionalização, quais são os parâmetros para tanto; regras de comercialização de ações; condições para saída da empresa (GERSISK et al.,1997).

Processos sucessórios geram tensões e demandam pessoas qualificadas, uma das vias para conduzir esse processo com eficácia é o estabelecimento da governança corporativa com suas funções específicas, independentemente do tamanho da empresa. A Governança corporativa atenua a sobreposição de papéis e funções, comuns nessas empresas, definindo parâmetros, através de normas, que orientam e dão maior transparência gerando maior união entre os membros familiares (DUPAS, 2003).

## Plano de aula

O planejamento de aula sugerido para a aplicação desse caso permeia a leitura do caso e da literatura sugerida, discussões em grupo e consenso.

Duas semanas antes da discussão do caso, o mesmo será entregue aos alunos para que possam lê-lo e se prepararem para a discussão em sala de aula, bem como buscarem literatura sobre o tema para estarem aptos à discussão e consultarem a bibliografia sugerida para o caso.

Os alunos deverão se dividir em grupos de até de discussão para poderem analisar as questões que serão trazidas pelo professor na semana posterior.

Uma semana antes da discussão serão propostas as questões para discussão e análise (questões propostas na figura 1). As questões serão trazidas uma semana após os alunos terem recebido o caso para que possa fazer uma leitura inicial generalista do caso, sem se focar no que deverá ser respondido, gerando assim aprendizado global sobre o tema.

No dia da discussão do caso, será solicitado além da discussão em grupo relatório escrito das mesmas e a conclusão do grupo para cada questionamento.

Após a discussão e elaboração dos relatórios de discussão, os grupos deverão apresentar as suas soluções alternativas para o caso.

Como encerramento da aula o professor apresentará a solução que realmente foi adotada no caso, ressaltando que cada solução é extremamente válida e que não existe uma única solução correta nos casos de ciências sociais aplicadas.

## **Solução do caso**

Após conhecer de perto os problemas e os processos da organização, Leonardo pôde trazer uma solução para a rede de faculdades Alfa, de modo que todas as partes envolvidas ficassem satisfeitas. A solução foi implementada em duas fases.

Na primeira fase foi constituída Governança Corporativa na rede, onde todos os sócios passaram a ser representados por um conselho de administração, do qual a Dona Giulia passou a ser presidente, podendo assim acompanhar de perto e participar das decisões tomadas.

Foi contratado também um gestor financeiro, Fábio, para tomar conta das finanças da rede toda. Assim ficara resolvida a deficiência em finanças de João Pedro e a falta de tempo de Mariana. Foi contratado também um conselheiro independente, no caso Leonardo, que tinha vastos conhecimentos em estratégia, suprimindo a falta do pai nesse sentido. Ele tinha ainda, vastos conhecimentos em finanças, o que possibilitaria dar apoio ao gestor financeiro em suas atividades e monitorá-lo.

Mas o conselheiro independente também necessita ser monitorado. Para essa atividade convidou Victor, um dos filhos (o engenheiro), que por ter experiência em gestão na empresa onde trabalhava, pode realizar a atividade bem.

A responsabilidade pela administração das Faculdades permaneceu com Mariana e João Pedro como antes, e eles passaram a serem gerentes de operações das faculdades, afinal sabiam tudo sobre suas operações e isso garantia que a qualidade de ensino continuasse com a “cara” da família.

Na segunda fase da solução do problema, o gerente financeiro, Fábio, eliminou todas as funções de back-office, pois havia muitos gerentes de atividades pequenas que aumentavam o custo da rede. Fábio centralizou essas atividades em si mesmo, afinal estava integralmente prestando serviços à rede.

Outra melhoria realizada foi na questão de sistemas de informação. Foram contratadas duas pessoas para organizarem a TI (Tecnologia da Informação) das Faculdades, implementando sistemas integrados, maximizando assim a organização e comunicação entre as unidades. O que ajudou a reduzir o numero de gerentes e a padronizar os processos antes realizados de maneira independente.

A presidência da empresa passou a ficar, temporariamente, sob a responsabilidade de Dona Giulia, que acumulou duas funções, a de diretora presidente, apoiada pelo conselho de administração e a da presidente do conselho, o que não é recomendável pelas boas práticas de Governança Corporativa, mas há casos como este em que essa sobreposição se torna inevitável. Em algum tempo, a Presidência passou a ser ocupada por Fábio, o gerente financeiro, e Dona Giulia assumiu somente a função de Presidente do Conselho.

Leonardo ficava o tempo todo ao lado de Dona Giulia para ajuda-la nesse processo, visto que ela não tinha experiência administrativa, pois como vimos, sempre se dedicou ao lar.

Quanto aos dois filhos mais novos, Julio e Paulina, também queriam estar seguros sobre o que estava acontecendo na empresa, mas sem envolvimento com a sua administração. Para garantir essa segurança não só a eles, mas a todos os sócios, foi contratada uma auditoria independente ligada aos sócios inicialmente, assim a auditoria poderia verificar como estavam ocorrendo os processos e prestar conta a todos, independente da administração. E assim, os interesses de todos os agentes foram contemplados.

## Referências Bibliográficas

- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J.P. Governança corporativa. São Paulo: Atlas, 2004.
- BAEK, J.; KANG, J.; PARK, K. S. Corporate governance and firm value: evidence from the Korean financial crisis. *Journal of Financial Economics*, v. 71, p. 264-313, Fev. 2004.
- BERNHOFER, R. Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999.
- BRADLEY, N. How to measure and analyze corporate governance. *International Financial Law Review, Corporate Governance*, p. 40-47, 2003.
- CARNEY, M. Governança corporativa e vantagem competitiva no controle de empresas familiares. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Blackwell Publishing Limited: Malden. May 2005, p. 249-265.
- COASE, H.G. The nature of the firm: origin, evolution and development. Oxford: Oxford University Press, 1937.
- DAVEL, E.; SOUZA, J. Aprendizado e formação continuada em empresas familiares e intensivas em conhecimento: a força da relação de parentesco por consideração. In: ENEO, Encontro Nacional de Estudos Organizacionais. 3. 2004. Atibaia. Anais. Rio de Janeiro: Anpad, 2004. CD Rom.
- DAVIS, J.A. A constituição familiar: um guia de exemplos de declarações e políticas para a empresa familiar. Boston: Harvard Business School, 2004.
- DONELLEY, R. The family business. *Harvard Business Review*, v.42, n.4, p.93-105, 1964.
- DUPAS, G. Foco estratégico, sucesso empresarial e coesão societária familiar. In: ÁLVARES, E. (Org.). Governando a empresa familiar. Belo Horizonte: Qualitymark, 2003. p. 1-19.
- DUTRA, M.G.L.; SAITO, R. Conselhos de administração: análise de sua composição em um conjunto de companhias abertas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea, RAC*. São Paulo: Anpad, v. 6, n.2., p. 9-27. 2002.
- EISENHARDT, K.M. Agency theory: an assessment and review. *The Academy of Management Review*, Mississippi State, v.14. n.1, p. 57-74, Jan 1989.
- FAMA, E.; JENSEN, M.C. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, v. 26, n.2, p. 301-325, June, 1983.
- GALLO, M.A.; SVEEN, J. Internationalizing the family business: facilitating and restraining forces. *Family Business Review*. San Francisco. V.4, n.2, p. 180-90, 1991.
- GERSICK, K.E. et al. Generation to generation: life cycles of the family business. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código de Conduta. Disponível em <http://www.ibcg.org.br>. Acesso em 15/05/2012.
- \_\_\_\_\_. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código de Melhores Práticas de

governança corporativa.2009. Disponível em <http://www.ibcg.org.br>. Acesso em 15/05/2012.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v.3, n.4, p. 306-360, 1976.

LIPTON, M.; LORSH j. A modest proposal for improve corporate governance. *Business Lawyer*, v.48, n. 1, p 59-77, 1992.

OCDE. Organização para Cooperação de Desenvolvimento Econômico. disponível em <HTTP://www.cgu.gov.br/ocde>, acesso em 20/03/2012.

ROSS, S. The economic theory of agency: the principal's problem. *American Economic Review*, n.63, May, p.134-139, 1973.

SEBRAE. Portal SEBRAE. Disponível em <http://WWW.sebrae.com.br>. Acesso em 2012.

SILVA, A.L.C. Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma, São Paulo:Saraiva, 2006.

SILVA, J.C.S.; FISCHER, T.D.; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. In: Enampad, Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. 23.,1999. Foz do Iguaçu. Anais. Rio de Janeiro:Anpad, 1999. CD Rom.

SILVEIRA, A.D.M. Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil. São Paulo: Saint Paul, 2005.

SMITH, A. A riqueza das nações. Londres: Strahan, Cadell e Strand, 1776.

TAGIURI,R. DAVIS, J.A. Bivalent attribute of the family business. *Family Business Review*. San Francisco, v.9, n.2, p.103-218, Jun 1996.