

## **MANDA QUEM PODE, MAS ATÉ QUANDO?**

COMMANDING WHO CAN, BUT UNTIL WHEN?

### **MÁRIO ANTÔNIO SENSI FILHO**

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Mestrando em Administração

Professor de ensino superior na UNIVALI

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2563-7513>

E-mail: [mariosensi@icloud.com](mailto:mariosensi@icloud.com)

Endereço: Rua das Azaleias, 583, Nossa Sra da Paz, Balneário Piçarras-SC

### **MÔNICA KORMANN VALE**

Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE

Especialista em Controladoria Empresarial

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4856-8036>

E-mail: [adm.monicavale@gmail.com](mailto:adm.monicavale@gmail.com)

### **JEFERSON LANA**

Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

Doutor em Administração

Professor do PPGA da UNIVALI

Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-9787-1114>

E-mail: [jlana@univali.br](mailto:jlana@univali.br)

## **RESUMO**

O caso descreve o contexto de uma empresa familiar durante um processo de profissionalização da gestão. Um contexto um tanto quanto turbulento, no qual o fundador precisa abdicar do controle da firma devido a falta de planejamento e sucessivas decisões impulsivas. Tais decisões que acabaram colocando em risco não somente a saúde financeira, mas o futuro da organização de forma geral. Com objetivo de tornar essa sucessão da gestão eficiente, foram definidas algumas ferramentas de governança corporativa. Essas ferramentas foram adotadas para garantir o alinhamento dos objetivos e interesses entre a família e o novo gestor, mas o orgulho de seu fundador está colocando em risco este plano. Este material pode ser aplicado em cursos de Graduação em Administração e Contabilidade, além de cursos de Pós-Graduação voltados para área de Gestão Estratégica e Finanças, por permitir reflexões acerca dos problemas de agência e governança corporativa em empresas familiares de pequeno porte. Este caso reproduz, de forma adaptada, a realidade de uma empresa do sul de Santa Catarina

**Palavras-chave:** Empresa familiar. Teoria da Agência. Governança Corporativa.

## ABSTRACT

The case describes the context of a family business that in turbulent ways is trying to get its founder to relinquish control after demonstrating lack of planning and successive misguided measures that have put at risk not only financial health but the future of the organization in general. In order to make this succession of management efficient, some corporate governance tools have been defined to ensure the alignment of the goals and interests between the family and the new management, but the pride of its founder is putting this plan at risk. This material can be applied in graduation courses in Administration and Accounting, as well as postgraduate courses focused on the area of Strategic Management and Finance, as this allows to reflect on problems of agency and corporate governance in small family businesses. This case reproduces, in adapted form, the reality of a company from the south of Santa Catarina.

**Keywords:** Family Business. Agency Theory. Corporate Governance.

### 1 A EMPRESA: DELTA

Edson é um dos personagens principais desta nossa história. Hoje com 54 anos, começou a trabalhar aos 7 anos, catando bolinhas de tênis no campo do melhor clube de lazer da cidade. Estudou até o 2º ano do ensino médio, nunca gostou de livros nem de “perder tempo com teorias”, como ele costuma dizer. Com o passar da idade, teve outros empregos em nível de *staff* e aprendeu na prática que a dedicação ao trabalho é a base para crescer como profissional.

Durante 10 anos trabalhou na empresa Fiotex, na época, uma das maiores empresas de fios da região e atualmente uma das maiores do Brasil. Chegou ao cargo de gerente nacional de vendas, um profissional que sempre se destacou, pois sempre acreditou que um funcionário dedicado, que vestisse a camisa da empresa, teria sucesso junto com a empresa. Durante sua trajetória na Fiotex desempenhou várias funções. Foi aos poucos conquistando seu espaço e o respeito de seus colegas de trabalho, mesmo que muitas vezes acabasse se envolvendo em algumas discussões com os sócios da empresa, uma relação que foi se desgastando com o tempo.

E foi no ano de 1998, durante mais um dia de expediente, até então normal na Fiotex, que o silêncio foi quebrado pelo tom de voz estridente de uma discussão:

- Você quer ser sempre o dono da razão, Edson. Fica quase impossível trabalhar assim!
- Gritava Márcia, uma das sócias da Fiotex.
- Eu não aceito as suas colocações, Márcia, chega! Estou cansado disso tudo! Peço a minha demissão! – Responde Edson em tom firme e definitivo.

Edson já não aguentava mais a situação que vivia na Fiotex, acatar ordens com as quais não concordava. Resolveu que era hora de um novo desafio, dessa vez sem patrões. Passado algum tempo, resolveu abrir a própria empresa, para ter mais independência e autonomia. Ele que acreditava ter um perfil empreendedor, dizia-se movido por novos desafios e por uma impulsividade singular. Foi então que decidiu tornar-se dono da sua própria história e passou a ser seu único chefe.

Assim surgiu a Delta, uma empresa que atua no ramo têxtil, como gráfica de *transfer* para tecidos sintéticos e estamparia de *transfer* em metro. Como a maioria das empresas de pequeno porte familiares, a administração era feita por Edson e Isabela, sua esposa, que

atuava como gerente administrativa. O casal ainda tem uma filha, Marina, que trabalhava justamente na Fiotex, onde Edson trabalhou por anos.

## 2 CHAMARAM REFORÇO?

Marina é outra personagem vital desta história. Sua entrada na Delta aconteceu em um período de crescimento acentuado nas vendas da empresa. Esse crescimento fez com que a organização da empresa ficasse um pouco, atrapalhada, por assim dizer.

Certo dia Isabela, questiona o marido:

– Edson, nós não estamos conseguindo cuidar das nossas cobranças muito bem, temos poucas pessoas para muitas atividades, ninguém consegue se dedicar o bastante para fazer bem as tarefas. Já venho há tempos pensando em uma solução, na pessoa certa aqui para o administrativo e só consigo pensar na Marina. O que você acha de conversarmos com ela?

– A Marina está numa empresa grande, tem a chance de ter um futuro muito bom lá. Não devemos tirá-la de um bom emprego só porque aqui as coisas estão um pouco confusas.

– Edson, nós precisamos de ajuda e você sabe que a Marina pode fazer isso. Ela não vai deixar de ser boa profissional e ter chances só por sair da Fiotex.

– A Fiotex é conceituada, nós somos pequenos e ainda pouco conhecidos! A Marina não deve fazer isso.

– Muito pelo contrário! Nós queremos cuidar desta empresa e querendo ou não isso vai ficar para ela no futuro, por que não tentamos?

Edson não gostava da ideia de trazer Marina para a Delta, afinal, para ele, a Fiotex é a empresa dos sonhos para uma jovem como ela. Porém um dos grandes objetivos de Edson era transformar a Delta numa empresa tão conceituada quanto a Fiotex.

A discussão já se prolongava e a argumentação de Edson é sempre pautada no conceito que ele tem sobre a Fiotex, principalmente sobre o Antônio, proprietário da Fiotex, que sempre tratou Edson como um irmão e com quem tanto aprendeu durante muitos anos.

A queda de braço entre Edson e Isabela continuou, até que Isabela, com sua paciência e persistência, convenceu seu marido a trazer Marina para ajudá-los. Porém, mesmo cedendo, Edson deixou claro que era contra e acabou aceitando somente pela insistência da sua esposa.

Era maio de 2009, Marina na época com 24 anos abria mão do seu emprego na grande empresa em que seu pai também trabalhou por anos. Agora, Mariana ingressava na pequena empresa de sua família, sem saber muito bem o que estaria por vir nos anos seguintes.

## 3 UM NEGÓCIO DE FAMÍLIA

A Delta começou suas atividades como uma pequena empresa de representação comercial no ramo têxtil, com apenas quatro colaboradores. Seu principal negócio era fornecer estampas para tecidos sintéticos, utilizados em roupas, toalhas e outros artigos. A empresa apresentava números interessantes, um faturamento mensal de R\$ 50.000,00, contra uma folha de pagamento de aproximadamente R\$ 10.000,00. Mas para Edson esses números não eram bons o bastante, ele não estava contente com a qualidade dos produtos que a Delta representava. Foi então que, da noite para o dia, sem qualquer análise, plano ou estudo, decidiu comprar sua primeira máquina a qual o possibilitava produzir estampas dentro da sua empresa.

A produção das estampas teve um início interessante, assim a pequena empresa de Edson começou a crescer. Em pouco tempo, a Delta passou a ter 11 colaboradores e quatro máquinas de impressão digital. Os “planos” de Edson pareciam estar funcionando.

Edson fazia o que era preciso dentro da Delta, conhecia o mercado, era bom vendedor e entendia do produto. Se fosse necessário ele trabalhava na produção ou em qualquer outro setor, não se importava em dedicar-se dia e noite para atender aos pedidos. Sua dedicação era tamanha que, inúmeras foram as vezes que ele chegou a dormir em frente às máquinas para não perder tempo. Todo seu esforço e dedicação pareciam estar surtindo efeito, Edson conseguia pagar suas contas e ainda sobrava um dinheirinho no final do mês para reinvestir na Delta. Ele estava traçando o caminho que havia sonhado, vender cada vez mais produtos de qualidade.

#### 4 UM ÚNICO OBJETIVO: CRESCER

Isabela via a dedicação e comprometimento de Edson com a Delta e percebendo que Marina havia sido não só uma ótima contratação, mas uma peça fundamental para essa trajetória, comenta:

– Vocês não acham que nossa empresa está indo melhor a cada dia? Não sei se é minha impressão, mas dia após dia temos recebido várias solicitações de orçamentos. Sempre dizem que fomos indicados por algum outro cliente.

– Realmente, mãe, tenho atendido mais ligações de clientes em potencial e consequentemente nossas vendas têm crescido! - Responde Marina, entusiasmada. – Não imaginei que fossemos conseguir isso em apenas um ano, desde que estou aqui.

Edson, ao ouvir Isabela e Marina conversarem, via um filme passar em sua cabeça, se via como um empresário reconhecido, com um parque fabril mais estruturado, comandando uma equipe maior. E percebendo o caminho que havia pela frente, diz:

– Precisamos crescer mais! Atender a todos os clientes que estão nos procurando, temos que ser melhores, não podemos pensar pequeno!

– Pai, nós já temos quatro máquinas, como poderemos crescer mais?

– Filha, nós temos que oferecer um novo processo produtivo de estampas. Comprar uma máquina que nos permita produzir mais, que nos possibilite alcançar mais clientes em regiões diferentes das quais já atuamos. Você se recorda o caso da semana passada? Deixamos de fechar dois pedidos grandes por causa do preço e prazo de entrega, o prazo que oferecemos estava 7 dias além do que eles poderiam esperar e o nosso preço não estava competitivo.

– O que faria nosso preço e prazo serem competitivos, então? – Questiona Marina.

– Nós temos dois nichos de mercado para atuar, estampa digital e estampa offset. O mercado de estampas digitais nós já atendemos, estamos bem equipados neste sentido. O mercado de estampas offset abrange pedidos com tiragem maior de folhas.

– O que, para você, é exatamente uma tiragem maior, Edson? – Pergunta Isabela, interessada no assunto.

– Uma máquina digital pode imprimir em torno de 3.000 folhas por hora, já uma máquina off set pode imprimir em aproximadamente de 9.000 folhas. Neste caso, obviamente será usada para grandes pedidos, de redes de magazines, licitações, entre outros, ou seja, com esta nova máquina nós poderemos aumentar em 3 vezes nossa capacidade produtiva.

Isabela ficou receosa com a ideia do marido, mas decidiu acreditar no conhecimento de mercado e toda experiência de anos atuando na área têxtil. Além disso, sabia que nesse aspecto não adiantaria de nada tentar fazê-lo mudar de ideia.

## 5 A CHEGADA DA “PODEROSA”

Edson iniciou a busca pela tão sonhada impressora *offset*, a qual ele já havia apelidado de “a poderosa”, era a máquina que resolveria todos os seus problemas. Após uma exaustiva negociação com um fornecedor da Alemanha e uma tremenda luta junto ao banco, conseguiu um financiamento para fechar o negócio. Toda a negociação e importação foi feita por intermédio de uma *trading* de São Paulo. A máquina enfim estava a caminho, um sonho se realizava, mas a aposta foi alta. Para realizar esse sonho a Delta havia assumido um compromisso alto junto ao banco para os próximos 60 meses.

Além do investimento com a nova impressora, novos colaboradores foram sendo contratados para desempenhar funções em setores que antes não existiam. As responsabilidades aumentaram muito, em dois anos, os onze colaboradores se tornaram vinte e dois. Ainda não sendo o bastante, em 2014 Edson teve a ideia de comprar uma máquina para aplicação de *transfer* em metro. Esta aquisição possibilitaria um impulso nas vendas de estampas em metro e não mais somente em folhas. Os clientes passaram a ter uma grande gama de produtos e serviços, tudo em um só lugar.

No decorrer dos 16 anos de história da Delta, o quadro de colaboradores cresceu de forma acelerada. Quanto mais equipamentos eram adquiridos, mais operadores eram necessários para escalonar a produção. Quanto maior a produção, mais revisores se faziam necessário para averiguar a qualidade do que vinha sendo produzido, pois independente de qualquer fator, Edson nunca abriu mão da qualidade. Mas todas estas contratações, aconteciam sem controle e planejamento, até porque Edson nunca incluía estes valores no seu “orçamento” antes de fazer uma nova aquisição. Percebendo esta situação, Marina fez uma simples planilha com a evolução do quadro de colaboradores ao passar do tempo.

Quadro 1 - Evolução no quadro de colaboradores da empresa Delta

ATIVIDADE / ANO	1998	2009	2011	2014
Direção	1	1	1	1
Vendas	2	3	5	6
Financeiro	1	1	1	1
Desenho	0	0	3	5
Logística	0	1	1	1
Impressão digital	0	2	2	1
Corte digital	0	1	1	2
Embalagem	0	1	2	3
Faturamento	0	1	1	1
Administração	0	0	1	2
Impressão off set	0	0	2	3
Corte off set	0	0	1	2
Encarregado de produção	0	0	1	1
Encarregado de estamperia	0	0	0	1
Operador de estamperia	0	0	0	3
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>22</b>	<b>33</b>

Fonte: elaborado pelos autores

A capacidade produtiva da Delta estava totalmente ligada à necessidade de compra de mais matéria-prima. Porém já estava ficando difícil lidar com os boletos de compra de insumos que começavam a vencer. Todas estas contratações ao longo dos anos aumentaram muito o custo fixo da empresa e já refletiam no fluxo de caixa. Além disso, situações de conflitos com funcionários passaram a ser mais frequentes, fato que gerou demissões e

contratações, ainda mais gastos. Iniciava-se então a busca por capital de giro junto ao banco para financiar estes custos não planejados e continuar o plano de crescimento traçado por Edson.

Como tudo aconteceu rapidamente, a empresa não conseguiu acompanhar seu crescimento no que tange a gestão. O que era um escritório de representação comercial passou a ser uma indústria, que logo em seguida também virou uma prestadora de serviço de beneficiamento têxtil. Em menos de dois anos a Delta deixou de lado a dependência de serviços de terceiros para alcançar sua autossuficiência. No entanto, a evolução que se via em alguns aspectos, deixava a desejar em outros. Os vendedores ainda emitiam pedidos em blocos manuais, os quais passavam de mão em mão no decorrer do processo. Colaboradores do faturamento muitas vezes tinham que “adivinhar” os rabiscos que recebiam, na tentativa de decifrar cada pedido. Praticamente todo o “controle” e registro da empresa era feito em inúmeras planilhas, as quais não geravam informação alguma, porque na maioria das vezes os colabores nem as preenchiam devidamente.

Fatos como esses tornaram-se um pesadelo, já que vias de pedidos e anotações importantes eram extraviadas com frequência. A necessidade da implantação de um sistema de gestão de informações era latente. Certo dia, Marina resolveu conversar com seu pai:

– Pai, já não aguento mais! Nossa empresa está uma bagunça, todos os nossos processos, desde o administrativo até o operacional não correspondem mais com o tamanho de nossa empresa. Nem a comunicação com os encarregados está funcionando direito, falamos A, eles entendem B e os operadores produzem Z. Parece que é cada um por si. Quanto mais niveladas as informações e conseqüentemente os objetivos, teremos menos conflitos e desperdícios.

– Marina, filha, nossa empresa está dando certo faz anos, não precisamos mudar nada! Acho que você está vendo problemas demais onde não existe, nosso maior problema hoje é encontrar um jeito de atender mais clientes. Além do mais, você já está sobrecarregada com as suas atividades. Não vejo problema algum com os encarregados de produção, vou lá várias vezes por dia, para garantir que eles saibam o que estão fazendo, mas também para que eu saiba o que eles estão fazendo, são poucas as vezes que nos desentendemos. – Responde Edson, com convicção.

Marina levou essa briga durante as semanas seguintes, até que Edson se deu por vencido e autorizou Marina a trazer uma solução para o problema, que de acordo com ele não existia. No mesmo dia que conseguiu a autorização de seu pai, começou a pesquisar e orçar sistemas que atendessem ao orçamento disponível, o qual havia sido definido por seu pai como “o mínimo possível”.

Depois de aproximadamente dois meses de busca, Marina acabou chegando a uma empresa de software da mesma cidade a qual a Delta estava localizada e que inclusive um dos donos foi seu amigo de infância. Antes de marcar a primeira reunião com eles, Marina já havia levantado algumas referências e havia recebido ótimas recomendações. Após alguma negociação Marina conseguiu fechar uma parceria para implantação de um ERP modesto, porém muito flexível, que tornaria possível desenvolver soluções sob medida para os problemas enfrentados na Delta.

Marina, que era administradora pós-graduada, agora começava a ter em mãos uma rica gama de informações de maneira integrada. Ela havia conseguido desenvolver junto a empresa de software alguns painéis que demonstravam de forma dinâmica importantes indicadores empresariais, as quais eles humildemente chamavam de “mini BI” (*Business*

*Intelligence*). Isso a possibilitou desenhar a real situação organizacional e também traçar alguns cenários.

Dentre as informações e relatórios que agora ela tinha acesso, Marina notou que a empresa de seu pai estava operando junto ao seu ponto de equilíbrio. Ou seja, estava vendendo apenas para pagar as contas que cresciam muito com as novas aquisições e contratações. Além disso, também foi possível começar tratar a informação de maneira mais eficiente, todos, desde o administrativo até o operacional estavam começando a se comunicar “na mesma língua”.

Logo após esse levantamento, Edson, Marina e Isabela se reuniram, para pela primeira vez conversar sobre a situação da Delta e tentar definir algumas prioridades e objetivos, algo mais coerente do que “crescer e crescer”. Marina já havia conversado com a sua mãe sobre a situação da empresa, assim ela a ajudou a marcar a reunião com Edson, o qual achava tudo isso uma grande perda de tempo

- E então, vamos lá filha, daqui a 30 minutos tenho uma reunião com um novo fornecedor de papel de transfer. – Assim Edson começou a reunião.

- Olha pai, acho melhor o senhor remarcar essa reunião, temos muitas coisas para conversar aqui, preciso lhe mostrar os relatórios e projeções que fiz. – Responde Marina demonstrando a insatisfação com a atitude de Edson.

- Edson, você prometeu que nos daria atenção! Espero que, no mínimo, você não saia daqui e nem mexa nesse celular antes de a Marina nos mostrar tudo o que ela precisa. – Disse Isabela repreendendo a atitude do marido.

A reunião a qual Edson imaginou que não duraria mais do que 30 minutos, já se estendia por 4 horas, ele literalmente havia sido colocado contra a parede, Marina e Isabela pontuaram inúmeras situações, com base em todas as informações que agora tinham acesso. Depois de muita negação por parte de Edson, conseguiram não somente fazê-lo entender quão séria era a situação da Delta, mas como os próximos passos seriam cruciais. E acima de tudo, colocaram em jogo a sua capacidade de definir prioridades e gerir a empresa:

- Pai, antes que você me diga que durante todo este tempo tudo tem funcionado, eu lhe digo que não somente tivemos sorte, mas o mercado de forma geral estava aquecido, qualquer oscilação na demanda e não teremos como sustentar toda esta estrutura. Aqui eu lhe mostro o mínimo temos que faturar, somente pagar as nossas contas. Pai, está vendo esse número? É o que temos que vender para ficarmos no zero a zero, e é praticamente nosso faturamento atual. Essas suas compras desenfreadas, contratações, fizeram nosso custo fixo crescer praticamente 50% nos últimos anos. Além dos bônus para o setor produtivo sem qualquer critério claro, até mesmo para os colaboradores, eles nunca sabem quando vão receber ou até mesmo porque estão recebendo. Na verdade, não tínhamos ideia da nossa capacidade produtiva, quanto maior a bonificação, mais eles produziam. Pagamos o preço pela falta de informação pai, agora com o que pude observar mais os dados coletados, acredito que se otimizarmos alguns processos teremos maquinários ociosos.

– Certo, mas então me digam, qual a intenção de vocês com todas estas suposições? Querem que eu me demita?! - Disse Edson já sem paciência.

Houve um silêncio ensurdecedor.

– Olhem só! Não dediquei grande parte da minha vida à esta empresa para vocês tentarem me convencer que tudo que fiz e faço, está errado! – Esbravejou Edson.

– Querido, nós só estamos aqui, nessa reunião, por nos importarmos com você antes de tudo, sabemos da importância da Delta na sua vida, na nossa vida! Mas não pode existir

mais espaço para essas suas decisões precipitadas. – Disse Isabela para tentar acalmar os ânimos.

– Na verdade, pai, se não profissionalizarmos a gestão da nossa empresa, teremos que continuar rezando para que a sorte fique ao nosso lado. – Complementou Marina sem mais delongas

– Eu só saio do comando da Delta à força! – Gritou Edson, deixando a reunião.

Os meses seguintes foram marcados por um conflito familiar intenso. De um lado Edson, que tentava manter os controles a todo custo, como sempre fez, continuava decidindo tudo sozinho, enquanto Marina, do outro lado, buscava incessantemente uma alternativa para toda aquela situação que havia sido construída.

Com o passar dos meses e com a crise econômica que o Brasil enfrentou a partir de 2015, a Delta não manteve seus negócios em alta. Os grandes clientes não faziam mais tantos pedidos, os médios não tinham mais dinheiro e precisavam de maiores prazos de pagamentos, já os pequenos estavam deixando de produzir pela falta de vendas.

Deu-se então espaço para uma nova crise interna. Edson, vendo o faturamento cair, queria vender a todo custo, então baixava seu preço sem pensar. Marina, que havia assumido a parte financeira e ainda auxiliava sua mãe nas rotinas administrativas, não tinha mais dinheiro em caixa para pagar fornecedores. Mais uma vez, os dois estavam em pé de guerra, Edson impulsivo e Marina controladora, Isabela, esposa e mãe, tentava mediar por inúmeras vezes as discussões, porém não vinha obtendo sucesso com isso:

- Manda quem pode e obedece quem tem juízo! – Gritava Edson para Marina.

- Pai, o senhor não enxerga?! Não estamos conduzindo a empresa de forma correta. Já que o senhor se importa tanto com a Delta, deveria ver o que está fazendo com ela. Por favor, pare um pouco e veja que o que era feito a anos atrás já não funciona mais, o mercado é outro, as coisas mudaram. Se as coisas continuarem assim, não vamos sobreviver à toda esta crise.

De tanto Marina e Edson discutirem, Isabela convenceu Edson a aceitar uma outra reunião:

- Olha só Pai, vamos direto ao ponto, novamente, a Delta está passando por uma situação que está se tornando insustentável, você quer vender a todo custo, pois vê o faturamento caindo, mas o preço negociado por você muitas vezes não paga nem ao menos o nosso custo. A gestão da nossa empresa está dividida, nossa família está aos pedaços, ao contrário do que você pensa, eu não tenho intenção de assumir o seu lugar, eu estudei e tenho total capacidade para exercer a função a qual desempenho hoje, se tiver alguém na gestão nesse mesmo nível.

- Mas filha, como vamos colocar algum estranho aqui para mandar na gente? E o que eu vou fazer? Com o que eu vou me ocupar?

- Edson, eu só sei que se você não mudar agora, realmente não vai ter o que se ocupar.

– Disse Isabela em tom de desabafo.

- Eu tenho certeza que conseguimos encontrar alguém à altura Pai, mas preciso que o senhor esteja conosco nesse objetivo.

- O olho do dono é que engorda o gado.... – Tentou argumentar Edson, mas foi interrompido por Marina antes mesmo de terminar a frase.

- Isso não faz o menor sentido, pai! Agora temos meios para fazer com que esse gestor tenha os seus interesses alinhados com o nosso.

Pela primeira vez, Edson estava disposto a mudar, mas Marina sabia que a empresa não dispunha de dinheiro para contratar uma consultoria nesse processo de sucessão de



gestão, e mesmo que tivesse, sabia que ainda iria encontrar a resistência de seu pai, então decidiu tomar a frente nesse processo.

## 6 PROCURA-SE UM GESTOR

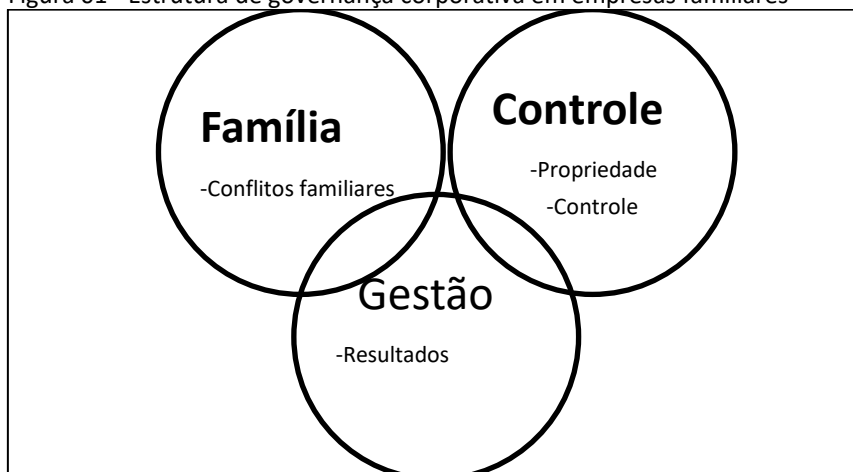
Agora, Marina precisava começar a pesquisar e trabalhar para fazer essa sucessão de fato acontecer, mas o problema era que ela nem ao menos sabia por onde começar. Foi então que, em uma das noites as quais já não conseguia dormir, lembrou-se de um professor da faculdade. Esse professor havia lhe ensinado algo sobre Governança Corporativa, na disciplina de mercado de capitais. Mariana decidiu então rever o material da disciplina e enviar um e-mail ao seu antigo professor, pedindo ao menos uma direção à seguir.

Em menos de um dia ela obteve o tão esperado retorno de seu antigo professor. No corpo do e-mail, ele lhe indicava alguns livros e sites, inclusive de um instituto o qual era referência nacional sobre Governança Corporativa. De acordo com ele, lá ela encontraria informações necessárias para lidar com essa situação. Mais ao final da mensagem, seu professor havia lhe deixado uma indicação um pouco mais precisa, “Foque na Governança Corporativa para Empresas Familiares”.

Ao começar sua pesquisa, Marina percebeu que os problemas que vinha enfrentando eram mais comuns do que ela imaginava. Porém a maioria dos livros e até mesmo sites, focavam em uma descrição muito superficial dos benefícios da Governança Corporativa, não do problema ou das ferramentas para auxiliar na resolução dos conflitos. Mas de fato, alguns conceitos que surgiram no decorrer da pesquisa já começavam a fazer algum sentido. Marina pode entender o que o surgimento da Governança Corporativa se deu para tentar mitigar um problema muito semelhante ao que ela vinha enfrentando na Delta, chamado de conflito de agência. Esse conflito poderia ser entre um proprietário, chamado de principal, e um gestor, chamado de agente.

Mas Marina decidiu seguir o conselho de seu professor e refinar um pouco mais sua pesquisa, focando em Governança Corporativa para empresas familiares. Foi então que ela se deparou com uma imagem, simples, mas que lhe ajudaria durante todo o processo.

Figura 01 - Estrutura de governança corporativa em empresas familiares



Fonte: adaptado de Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997)

Agora ao menos ela tinha uma direção do caminho que precisava trilhar. Marina trabalhava dia e noite para conseguir estruturar ferramentas e processos que garantiriam o sucesso nessa mudança de gestão. Tudo para assegurar que os objetivos do gestor que assumiria o controle da Delta fossem os melhores para a empresa e sua família. Nas palavras

de Edson, ela estava garantindo que os olhos do gestor “também engordassem o gado”. Para isso, Marina começou aprimorando ainda mais o ERP que eles tinham, ela precisou investir cerca oito mil reais. Mas como fruto deste investimento foi possível melhorar o que eles então chamavam de *BI (Business Intelligence)*, o qual possibilitava de maneira prática e visual o acompanhamento de metas e desempenho da gestão, por meio de alguns indicadores. Uma maneira mais objetiva de avaliação de performance havia sido desenvolvida.

Logo em seguida, Marina e seus pais traçaram o perfil ideal desse profissional. Além do perfil, a política de remuneração também havia sido definida, ela seria composta por uma parcela fixa e uma parte variável, a qual estaria relacionada ao resultado da empresa. Assim ficaria mais claro para o gestor que, a performance e resultados da firma refletiriam em sua própria remuneração. Uma ferramenta de simples, mas eficaz do ponto de vista de alinhamento de objetivos entre a gestão e os proprietários da firma, esse era o objetivo. Além disso, a Delta também começaria a divulgar seus resultados da maneira mais transparente, em reuniões organizadas trimestralmente junto aos líderes de setores, os quais estariam participando do delineamento estratégico da empresa, e se tornariam parte ativa da nova gestão.

Muitos passos já haviam sido dados nessa nova caminhada, mas Marina ainda precisaria pensar como resolver os possíveis conflitos familiares dentro da empresa. Isso não poderia envolver o novo gestor, ela sabia que nenhum profissional passaria por todo esse caminho que ela trilhou. Um caminho repleto de discussões com seu pai, tudo para tentar convencê-lo de algo claro e óbvio. Foi então que ela decidiu realizar periodicamente “reuniões familiares”. As reuniões familiares serviriam para filtrar qualquer conflito de objetivos e interesses entre ela e seus pais. Além disso, Marina nunca deixou em dúvida o quanto a dedicação e experiência de Edson tinham sido essenciais nessa trajetória da Delta, de forma positiva.

Edson não poderia passar a ser apenas um cotista, porém mantê-lo próximo a gestão tornaria todo esse projeto inútil. A melhor maneira para resolver esse impasse seria a criação de um conselho administrativo, composto pelos três integrantes da família e o novo gestor. Enquanto as reuniões familiares serviriam para filtrar conflitos entre a família, o conselho administrativo atuaria de maneira mais estratégica, para definição de objetivos, avaliação e discussão de forma geral do desempenho da organização. Dessa forma, garantindo que o interesse maior, nesse caso a maximização da riqueza da Delta e conseqüentemente dos proprietários fosse alcançada.

Então Marina se deu conta de que mesmo afastado da gestão, seu pai precisava manter uma renda oriunda parte da empresa, um montante fixo mensal. Depois de reunir as informações mensais financeiras, não havia sido difícil de calcular o respectivo valor. Além disso, a cada 3 meses haveria a apuração de resultados da empresa, os quais seriam distribuídos à Edson frente a apresentação de lucro. Mesmo com estes valores, mais a remuneração do gestor, Marina projetou e viu que a empresa estaria mais eficiente do ponto de vista financeiro, já a eficiência operacional caberia ao novo gestor. Mas ela acreditava que com as ferramentas previamente definidas, o gestor daria o seu melhor para gerar cada vez mais faturamento com melhores margens. Mais um passo havia sido dado nessa jornada.

Durante todo esse processo, Edson também acabara se envolvendo e percebendo que estas mudanças seriam a única maneira para a Delta trilhar o caminho do crescimento que ele tanto sonhara. E mais, aparentemente ele estava gostando de tudo que estava sendo visto e definido. Tudo havia sido feito com sua ajuda direta ou aprovação posterior, tudo indicava que ele estava aceitando esse processo de mudança, de transição. Mas

supreendentemente, em uma das reuniões ele deixou seu orgulho falar mais alto. Edson acabou anunciando que, mesmo com a entrada do gestor, ele faria questão de estar presente no dia-a-dia da empresa, pois um estranho não iria tirar o seu lugar. Marina e Isabela ficaram sem entender nada, parecia que tudo havia voltado a estaca zero.

E agora, como poderia Marina convencer seu pai da necessidade e urgência dessa mudança? Marina havia definido uma nova forma de gestão, sustentada pelos três grandes pilares, família, controle a gestão. Um processo que tinha como objetivo principal reconstruir uma empresa, mas acabou falhando na reconstrução da relação entre pai e filha. Porque agora, Marina precisava fazer com que seu pai deixasse sua vaidade de lado e aceitasse entregar a gestão de forma plena. Caso contrário, não somente seu trabalho teria sido em vão, mas era certo que a Delta não sobreviveria por muito tempo a todos estes conflitos familiares e problemas de gestão.

## **NOTAS DE ENSINO**

### **1 Objetivos educacionais do Caso**

- Analisar como a Teoria de Agência ajuda a explicar os conflitos de interesse e assimetria de informação em empresas familiares;
- Demonstrar a aplicabilidade da Governança Corporativa em empresas familiares para mitigação dos problemas de Agência e sucessão de gestão.
- Demonstrar que a Teoria da Agência e a Governança Corporativa está presente em qualquer organização independente do seu porte.

### **2 Utilização recomendada**

Este caso para ensino tem como principal objetivo demonstrar para os alunos, principalmente de graduação, onde há o primeiro contato com os temas Teoria da Agência e Governança Corporativa em disciplinas como Mercado de Capitais, que existe aplicabilidade destes conceitos em empresas de pequeno porte, familiares, que não negociam seu capital em bolsa de valores, é uma tentativa de quebrar este paradigma, tentando buscar um olhar mais crítico do aluno sobre a realidade da maioria de nossas empresas.

O presente material pode ser aplicado em cursos de Graduação em Administração e Contabilidade, além de cursos de Pós-Graduação voltados para área de Gestão Estratégica e Finanças, é desejável o conhecimento prévio de Teoria da Agência e Governança Corporativa, assim os alunos poderão identificar e aproveitar o dilema aqui proposto treinamentos e reuniões de gestão em situações em que se mostre necessária a discussão de assuntos como assimetria de informações, teoria da agência e seus conflitos e governança corporativa, principalmente em empresas familiares de pequeno porte.

### **3 Fontes de dados**

Foram utilizados neste caso dados de fonte primária, os quais foram obtidos através de entrevista com os sócios, aqui neste caso identificados através dos pseudônimos de Edson e Isabela, pois não permitiram a divulgação de seus nomes assim como a razão social da sua empresa, chamada aqui de Delta, a qual está situada no estado de Santa Catarina.

#### 4 Plano de aula sugerido

Quadro 2- Plano de aula sugerido

Tempo	Atividade	Conceito
0-15 min	Apresentação de uma síntese do caso com a identificação do dilema principal.	Objetivos do caso
30-40 min	Discussão sobre as teorias que sustentam o dilema deste caso, e sua aplicabilidade em empresas de pequeno porte familiares.	Teoria da Agência e Governança Corporativa
60-90 min	<b>Sugestão 1)</b> Dividir a turma em grupo de até 4 alunos, onde parte destes grupos deverão apresentar a realidade da empresa Delta com a saída de Edson, e a outra com a sua permanência, analisando cenários e propondo, se o grupo achar necessário, outros mecanismos de governança corporativa para solucionar os conflitos identificados. <b>Sugestão 2)</b> Dividir a turma em grupo de até 4 alunos, onde cada grupo deverá identificar na empresa onde trabalha, situações as quais seja possível identificar a Teoria da Agência e a Governança Corporativa, caso não haja governança, que então sejam propostos por parte do grupo, mecanismo(s) mais indicado(s) em cada caso.	
30-40 min	Discussão de fechamento das atividades, e possíveis novas soluções levantadas pelos grupos.	Governança Corporativa em empresas de pequeno porte e familiares

Fonte: elaborado pelos autores

#### 5 Questões sugeridas para o caso

##### 5.1 Questões sobre Teoria da Agência

- 1- Defina conflito de agência e explique de que maneira ele ajuda a explicar a resistência, por parte de Edson, na mudança da gestão da Delta.
- 2- Identifique no caso quais seriam os custos de agência e como eles auxiliariam na redução das assimetrias, de informação e interesse.

##### 5.2 Questões sobre governança corporativa

- 1- Quais as ferramentas definidas por Marina para mitigação do conflito de interesse entre a família e o gestor?
- 2- Qual a solução encontrada por Marina para evitar que os conflitos familiares interferissem na gestão?
- 3- De que maneira seria resolvido o problema de divisão entre propriedade e gestão na Delta?

#### 6 Indicação de respostas para as questões sugeridas

##### 6.1 Questões sobre Teoria da Agência

- 1- Defina conflito de agência e explique de que maneira ele ajuda a explicar a resistência, por parte de Edson, na mudança da gestão da Delta.

O controle de uma empresa muitas vezes não está ligado aos detentores da sua propriedade, algo normal nos dias de hoje, mas nem sempre essa divisão foi latente. Em 1932,

Berle e Means realizaram um estudo que elucidou uma nova relação nas firmas. Esta nova relação que teria como base a divisão entre a propriedade e seu controle, tal separação veio de encontro ao paradigma de que somente o interesse do proprietário garantiria resultados economicamente eficientes. Isso foi o estopim para toda uma linha de pesquisa que buscou entender essa nova divisão e relação dentro das firmas.

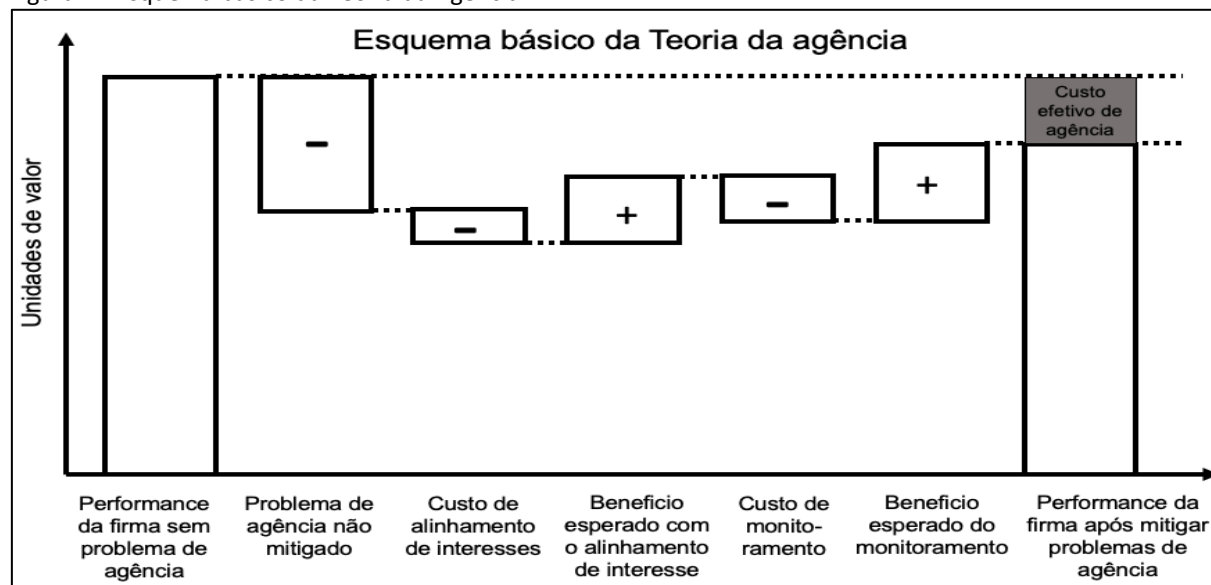
Foi então que, no ano de 1976, com o trabalho de Jensen e Meckling, surgiu a Teoria da Agência. A Teoria da Agência tem como objetivo entender os conflitos oriundos da relação de dois, ou mais indivíduos. De modo geral, o problema mais comum é advindo da relação de um proprietário (principal) e um gestor (agente), por mais que haja outros tipos de conflitos, como entre dois principais, por exemplo. A lente da Teoria da Agência nos permite estudar e entender estes problemas com base em assimetrias. Tais assimetrias advêm de diferentes níveis de informações e interesse entre estes dois indivíduos, fato que pode levar o gestor a tomar decisões e atitudes que desvirtuem da vontade do proprietário. Ou seja, podem fazer com que o gestor aja em benefício próprio.

No caso da empresa Delta o conflito de agência é muito latente. Toda a preocupação de Edson em colocar um gestor, de fora da família, parte desse princípio. Para ele, somente o dono é capaz de se dedicar o bastante para uma empresa ao ponto de obter resultados satisfatórios. E de fato, é exatamente esse o objeto de estudo da Teoria da Agência, de que maneira eu faço meu gestor se comportar como dono? A teoria nos mostra que os contratos que norteiam essa relação é que auxiliam com essa tarefa (JENSEN; MECKLING, 1976).

2- Identifique no caso quais seriam os custos de agência e como eles auxiliariam na redução das assimetrias, de informação e interesse.

Os custos de agência partem do princípio da necessidade de monitoramento do comportamento do agente. Esse monitoramento é exatamente o que fará, ou deveria fazer, com que o agente se comporte como principal. Isso pode acontecer de algumas maneiras, seja pela definição de metas, prêmios ou até mesmo sistema de monitoramento de desempenho, tudo gera custo para empresa. Ou seja, todos os custos gerados em decorrência da vontade de fazer com que o gestor se comporte como dono deve ser considerado como custos de agência (EISENHARDT, 1989; JENSEN; MECKLING, 1976).

Figura 2 - Esquema básico da Teoria da Agência



Fonte: Adaptado de Bosse e Phillips (2016)

No caso da Delta, os custos de agência gerados em decorrência do monitoramento são praticamente dois. Primeiro todo o custo gerado em função do BI para implementar e controlar alguns indicadores da firma. Estes indicadores ajudariam não somente a medir a performance da firma, mas principalmente mensurar o resultado das decisões do gestor. Além desse, o próprio pagamento de comissão ao gestor também pode ser considerado como um custo de agência, este custo é gerado com o objetivo de tentar alinhar os objetivos entre ele e o proprietário.

### **Questões sobre governança corporativa**

1- Quais as ferramentas definidas por Marina para mitigação do conflito de interesse entre a família e o gestor?

A relação contratual existente entre o principal e o agente é uma maneira de monitoramento de desempenho, evitando com que o gestor aja em benefício próprio ao invés dos seus acionistas, e assim suas decisões estejam mais alinhadas com a dos proprietários. Quanto maior o monitoramento, maior o custo, aqui designado como custo de agência (JENSEN; MECKLING, 1976).

De acordo com Pratt e Zeckhauser (1985), a divergência de interesses muitas vezes se dá pela assimetria de informações existentes entre as partes. Exatamente para minimizar estes problemas, as organizações começaram a discutir e implementar práticas de Governança Corporativa, que segundo Silveira (2006), um assunto ganhou mais destaque depois de 2002 quando algumas organizações norte-americanas fraudaram e adulteraram informações contábeis.

Um ponto importante na tentativa de Marina na mitigação do conflito de interesses foi a definição salarial do gestor. Com parte da remuneração atrelada ao desempenho da empresa, tanto em relação ao faturamento, quanto aos indicadores de crescimento e qualidade definidos. Ou seja, não somente o desempenho da empresa, mas a eficácia das medidas adotadas pelo gestor refletiria diretamente na remuneração do agente. Uma medida simples, mas que resulta em maior transparência nas informações e também em interesses mais alinhados. Visto que o gestor buscará ser mais assertivo em suas decisões para gerar valor para a empresa e conseqüentemente para si mesmo.

Além disso, o conselho administrativo também atuaria como forma de monitoramento (IBGC, 2016). O monitoramento se daria por discussões periódicas acerca do desempenho do gestor e como ele estaria impactando no resultado da Delta. Além disso, aproximaria Edson a gestão, porém de uma forma sadia, tentando extrair toda sua experiência do mercado e *know-how*, sem trazer sua impulsividade e falta de controle.

2- Qual a solução encontrada por Marina para evitar com que os conflitos familiares interferissem na gestão?

Segundo IBGC (2016, p. 20) “O alinhamento de propósitos [...] é o que inspira o futuro e, ao mesmo tempo, exerce papel fundamental para estabelecer parâmetros de governança, funcionando como uma régua balizadora para definir processos de sucessão, papéis familiares, resolução de conflitos, princípios de educação, etc.”

As reuniões familiares para antecipação e resolução de possíveis problemas que possam interferir na gestão é um processo que requer muito cuidado para discussão em prol de um senso comum perante os envolvidos. Manter os objetivos dos familiares alinhados é um trabalho constante, onde as aspirações de cada um podem sofrer mudanças baseadas em novas informações a respeito do negócio, porém todos devem se esforçar para alinharem no

um acordo básico, o comprometimento da família é a chave para manter a harmonia nas decisões e ideais da empresa (CARLOCK; WARD, 2001).

Conhecendo a maneira de gerir e agir de seu Pai, Marina sabia que precisava fazer algo para evitar um desgaste prematuro entre ele e o gestor, uma maneira de se reunir previamente em família, para escutar um pouco das necessidades e anseios de seus pais em relação a Delta, e entender e filtrar o verdadeiro objetivo por traz disso, além disso, ela sabia que não conseguiria lidar com o ego de Edson, principalmente na frente dos outros, por esse motivo ela decidiu criar estas reuniões familiares, para quando o conselho administrativo se reunisse, os principais interesses da família fossem garantidos.

3- De que maneira seria resolvido o problema de divisão entre propriedade e gestão na Delta?

A unificação entre o controle e a gestão tendem a diminuir o grau de oportunismo nas empresas, sendo que haveria a unificação da figura do proprietário e gestor, reduzindo assim o custo de monitoramento e incentivos (JENSEN; MECKLING, 1976). Mas por outro lado, a unificação de gestão e propriedade criam a figura do gerente-proprietário, o qual tende a atuar nos limites da autoridade de um gerente de acordo com os modelos de governança, algum vezes inclusive ultrapassando-os tanto internamente, não respeitando normas de recursos humanos que inibiriam alguma de suas ações, quanto externamente, suscetíveis a descumprir normas contábeis e de transparência. (CARNEY, 2005)

A resolução deste problema se daria em partes. Começando pelo entendimento do racional que faz com que Edson tenha relutância em abrir mão da gestão, por entender que somente ele é capaz de gerar riqueza por meio da empresa. Tal raciocínio é explicado de forma clara pela Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976). Mas claro, a Teoria da Agência vai além e nos explica como funciona o monitoramento do agente, por parte do principal, além dos custos inerentes a este processo, também chamados de custos de agência (EISENHARDT, 1989; JENSEN; MECKLING, 1976).

Tendo o entendimento da situação por meio da lente teórica apropriada, a Governança Corporativa ajuda na resolução dessa situação. Tudo o que a Marina desenvolve, desde a política de remuneração, controles de informações para avaliação de desempenho, as reuniões de família e o conselho administrativo, são partes de um quebra-cabeça que auxiliam na solução deste problema. Todos estes mecanismos tentam trazer para a empresa uma maneira mais segura na questão da separação da propriedade e gestão. Essa segurança se daria por meio de meios de acompanhamento e monitoramento das decisões do gestor frente a empresa.

## REFERÊNCIAS

BERLE, A. A.; MEANS, G. C. J. The modern corporation and private propert. **The Macmillan Company**, New York, 1932.

BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Agency Theory and bounded self-interest. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 2, p. 276–297, abr. 2016. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0420>

CARLOCK, R. S.; WARD, J. L. Strategic planning for the family business. **Palgrave**, New York,

2001.

CARNEY, M. Corporate governance and competitive advantage in family- controlled firms. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 29, n. 3, p. 249–265, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57–74, 1 jan. 1989. DOI: 10.2307/258191.

IBGC - Instituto Brasileiro Governança Corporativa. **Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações**. IBGC, 2016.

JENSEN, C.; MECKLING, H. Theory of the Firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

PRATT, J. W.; ZECKHAUSER, R. Principals and agents: the structure of business. **Harvard Business School Press**, Boston, 1985.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. Saint Paul Editora, São Paulo, 2006.