

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: V Mostra de Iniciação Científica Júnior

O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA EMPRESA DO SETOR METAL MECÂNICO¹

André Mireski Lemos², Daniel K. Baggio³.

¹ Subprojeto de pesquisa realizado no curso de Mestrado em Desenvolvimento da Unijuí.

² Bolsista FAPERGS

³ Professor orientador da bolsa de pesquisa

Palavras-chave: Gestão Familiar; Sucessão; Profissionalização; Capital Aberto; Ações.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho consiste nos resultados finais de um estudo que foi desenvolvido com objetivo analisar o processo de implantação da Governança Corporativa em uma empresa do setor metal mecânico, localizada na cidade de Ijuí.

As organizações buscam a contínua ascensão frente aos desafios cotidianos e a cada dia surgem novas demandas que conduzem as empresas a reestruturações e rearranjos que as sustentem este novo cenário e as mantenham no mercado.

Diretamente relacionado aos agentes deste mercado, os mesmos demandam informações que evidenciem a realidade organizacional e que viabilizem a tomada de decisão, desta forma a transparência contábil é de vital importância, bem como informações de caráter econômico e financeiro. Logo, a demonstração clara, objetiva e completa possibilita um maior grau de confiabilidade e segurança ao se decidir por uma alternativa em detrimento de outras.

Segundo Cardoso (2004) esta transparência pode ocorrer por meio das práticas de Governança Corporativa (GC), a partir de um conselho de administração e outras práticas, ao invés de um gerenciamento voltado exclusivamente a resultados financeiros ou gerenciais, e a busca por vantagens econômico-financeiras.

De acordo com Melin e Nordqvist (2000), há poucos estudos sobre governança corporativa de empresas familiares, se comparados às empresas públicas de capital aberto. Neste contexto, busca demonstrar as práticas de governança dentro de um contexto de sucessivos ciclos que a organização escolhida passou, de uma pequena organização familiar para uma empresa de capital aberto e por fim, retomando as características de uma gestão familiar.

METODOLOGIA

O presente estudo é de caráter exploratório e descritivo, pois investiga uma situação e gerou aproximação e familiaridade com o assunto, conseqüentemente, uma maior compreensão dos fatos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois, “não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave” (ZAMBERLAN et al., 2014, p.94).

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: V Mostra de Iniciação Científica Júnior

As técnicas de pesquisa utilizadas são: bibliográfica, a documental e a de levantamento. Para a técnica bibliográfica buscou-se livros e artigos científicos.

A entrevista semiestruturada proporciona um determinado nível de ordenação, à medida que se orienta pela listagem de assuntos de interesse que o pesquisador vai procurando ao longo de seu estudo (GIL, 1999; RIBEIRO, 2008).

Nesta investigação foram entrevistados o atual presidente da empresa e o gestor de recursos humanos. Seguidamente as entrevistas foram transcritas e analisadas juntamente com os documentos levantados na pesquisa documental.

RESULTADOS

A empresa IMASA está localizada no município de Ijuí, fundada em 1922 pelo senhor Arthur Fuchs, produzia latas e prensas para banha, recipiente para preparação da alimentação de porcos, tarros de leite e utensílios domésticos de folha de flandres.

Inicialmente era composta por três diretores, sendo que a organização como um todo bem como suas funções era menos setorizado e todos trabalhavam em áreas gerais. Este cenário se encaixa no modelo tradicional da empresa familiar, na qual existe baixo nível de transparência na administração e a família detém as rédeas da gestão (LETHBRIDGE, 1997).

O processo de sucessão e de profissionalização da empresa familiar demanda alteração na estrutura de propriedade e de controle dessas organizações, o que implica a reconfiguração das relações de poder, o que se pode chamar de “governança de empresa”. Alterações nos mecanismos de governança geralmente possibilitam operacionalizar as mudanças necessárias para viabilizar o processo de sucessão, embora não se possa estabelecer uma relação de casualidade entre esses dois eventos, mas muito mais uma relação de circularidade (OLIVEIRA, ALBUQUERQUE E PEREIRA, 2012).

Com o cenário propício para o crescimento, no qual a empresa passou atuar em várias regiões, a empresa optou pela abertura de capital, passando a apresentar uma estrutura híbrida, a família continuou possuindo o maior controle, contudo com uma exigência de maior transparência e interação dos executivos que não compõem o grupo familiar (LETHBRIDGE, 1997).

Os recursos oriundos da abertura de capital não foram destinados para o principal ramo da empresa, tenderam a buscar novos segmentos, como o investimento em imóveis, devido à sazonalidade do setor (trabalho em alguns meses do ano) e a demanda dos produtos.

Em determinado momento da sua história a empresa iniciou um processo de declínio, no qual os acionistas passaram a não receber o retorno sobre os investimentos, tendo em vista que a empresa apresentava resultados negativos e, não conseguia assim, distribuir dividendos aos seus acionistas. Neste momento a empresa vendeu 37% de suas ações a novos investidores, na tentativa de retomada do crescimento.

As práticas de governança deste momento eram as seguintes: o conselho de administração, a assembleia geral e a auditoria externa. Cabe à assembleia geral aumentar ou reduzir o capital social, bem como outras alterações no estatuto social da empresa, eleger ou destituir, em qualquer momento, conselheiros de administração e conselheiros fiscais, analisar, anualmente, as contas apresentadas pela diretoria executiva e deliberar sobre as demonstrações financeiras, deliberar sobre

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: V Mostra de Iniciação Científica Júnior

transformação, fusão, incorporações, cisão, dissolução e liquidação da sociedade, dentre outras funções, representando assim o órgão máximo da empresa.

No ano de 1999 ocorreu o segundo processo sucessório na empresa, na qual o Sr. Jalmar Martel a assume, possuindo 51% das ações, fazendo com que a empresa deixe de apresentar caráter familiar. Esta transição e a profissionalização da empresa ocorreu pela contratação de funcionários externos, contribuindo na redução de conflitos internos existentes, tendo em vista que as decisões passam a ser tomadas na empresa, ao invés de do seio da família (GERSICK et al, 2003).

A IMASA continuou como uma empresa de capital aberto por muitos anos. No mesmo período, devido a constantes prejuízos e não distribuição de dividendos aos investidores, a empresa se limitava a justificar os prejuízos aos órgãos responsáveis pela fiscalização das transações.

Em determinado momento a empresa conseguiu realizar o fechamento de capital. Para a realização do fechamento do capital realizou a contratação de uma empresa especializada, sem sucesso na primeira tentativa. Já na segunda tentativa obteve êxito no processo de fechamento, com o apoio de uma advogada. Neste momento o Sr. Jalmar adquire as outras partes da empresa dos investidores, chegando a 97% e realizando assim o fechamento do capital.

Atualmente dois filhos e uma sobrinha exercem atividades na empresa, sendo o filho responsável pelo marketing e pela vice-presidência, a filha como advogada da empresa e a sobrinha no setor de comercial, especificamente da área da logística.

A empresa remunera os funcionários pelo envolvimento no planejamento organizacional, bem como define suas estratégias por meio das reuniões de diretoria e de gerencia. Tal reunião é semelhante a estrutura do conselho de administração ou familiar, pois conta com a presença externa de um consultor na assessoria tributária e um para os temas jurídicos, assemelhando-se aos comitês utilizados nas práticas de governança corporativa.

Com este novo formato a empresa passa a apresentar novamente as características básicas de um empreendimento familiar, na qual as decisões são tomadas por um grupo de maneira menos formal e acompanhadas para que não fujam da estratégia desenvolvida, não distanciando do controle da família (MELIN E NORDQVIST, 2000).

CONCLUSÃO

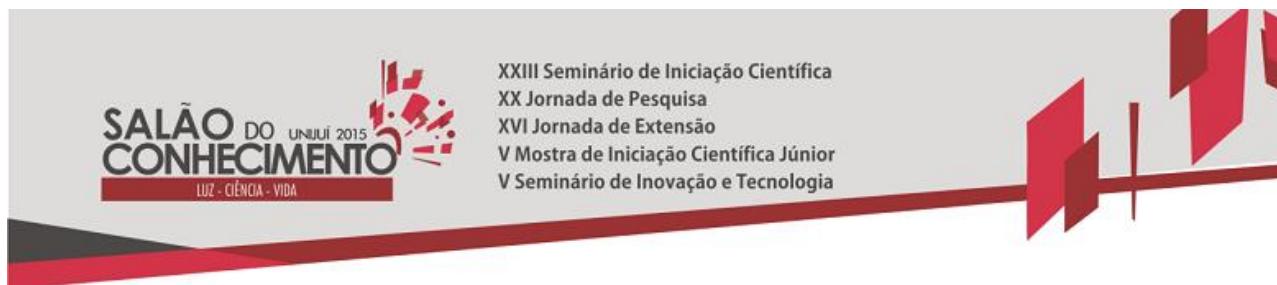
O processo de profissionalização da empresa, que no passado apresentava uma pequena estrutura familiar, passando pelos desafios da gestão do mercado de capitais e o trabalho realizando para o fechamento, demonstra a eficácia à utilização de atores externos para controle e superação de uma crise no caso analisado.

Na análise desta empresa percebesse as etapas pelas quais ela passou e evidenciar as práticas de governança utilizadas em cada momento. Mesmo que no período do capital aberto muitos dos mecanismos de governança foram cumpridos devido a exigências legais, nota-se a evolução e a visão do proprietário para com o crescimento da empresa.

Percebe-se também que as práticas de governança ainda estão presentes, após o fechamento do capital demonstrando que a empresa veio a incorporar tais práticas a fim de garantir a transparência e melhor gestão.

REFERENCIAS

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 3. ed. Lisboa: Edições 70. 2004.



Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: V Mostra de Iniciação Científica Júnior

CARDOSO, R. F. Um estudo sobre os resultados da utilização da Bolsa Eletrônica de Compras no Governo do Estado de São Paulo. Revista do Serviço Público, Enap, ano 55, n. 4, out./dez. 2004.

GERSICK, K. E., et al. De Geração para Geração: ciclos de vida das empresa familiares. 4. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 1997.

GIL, A. C.. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

LETHBRIDGE, E. Tendências da Empresa Familiar no Mundo. In: Revista do BNDES, v. 1, n.1, pág. 185-199, 1997.

MELIN, L. e NORDQVIST, M. Corporate Governance Processes in Family Firms: The Role of Influential Actors and the Strategic Arena. ICSB World Conference, 2000

OLIVEIRA, J. L. de; ALBUQUERQUE, A.L.; PEREIRA, R. D.; Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re) arranjando o lugar da família multigeracional. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, vol. 14, nº 43, abr/jun, p. 176-192, São Paulo, 2012.

RIBEIRO, H. C. M.; MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M.. Perfil e crescimento dos temas “Governança” e “Estratégia”: uma análise dos últimos 11 anos nos periódicos da área de administração no Brasil. Revista Gestão e Regionalidade, v.28, n.8, jan/abr, 2012.

ZAMBERLAN, Luciano; RASIA, Pedro Carlos; SOUZA, José Dalmo Silva de; ANTONIO, José Grison; GAGLIARDI, André de Oliveira; TEIXEIRA, Enise Barth; DREWS, Gustavo Arno; VIEIRA, Eusélio Pavaglio; BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin; ALLEBRANDT, Sergio Luís. Pesquisa em ciências sociais aplicadas. Ijuí: Unijuí, 2014. 208p.