

Indícios da Governança Corporativa: estudo de caso de uma pequena empresa brasileira no ramo de transporte executivo

Sandra Cristina Correia Lolla¹
Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU
correiaprc_1@hotmail.com

Rony Roberto Aurélio
Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU
aurelio.2000@hotmail.com

Narciso Jose Santaella Junior
Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU
santaella.jr@gmail.com

Elza Fátima Rosa Veloso
Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU
elzafr@uol.com.br

RESUMO

O objetivo do trabalho é analisar os indícios de governança corporativa em uma empresa familiar brasileira de pequeno porte no ramo de transporte executivo. Na governança existem mecanismo de controle dos processos que se propõem assegurar tratamento igualitário aos stakeholders, evidenciando a essência das boas práticas. Visando contribuir para a administração de pequenas empresas familiares, o presente artigo tem como propósito apresentar e ilustrar o potencial do uso da metodologia estudo de caso, analisando a empresa Transgala. Os resultados são apresentados em duas grandes categorias de análise: (a) indícios da governança corporativa, envolvendo: relacionamento com os stakeholders, expectativa de crescimento, bem como a valorização patrimonial; (b) planejamento da sucessão familiar. Podemos observar que a empresa Transgala apresenta evidências claras de Governança Corporativa no que se refere aos stakeholders (clientes, funcionários e fornecedores), a longevidade e o plano de sucessão familiar e apresenta atitudes a ações que possam servir de referências para outras empresas uma vez que são posturas eficientes e dada a sua simplicidade de implementação.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Pequenas Empresas; Estudo de caso.

Data do recebimento do artigo: 02/11/2017

Data do aceite de publicação: 20/11/2017

¹ Autor para correspondência: Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU, Av. da Liberdade, 899 - Liberdade, São Paulo - SP, 01503-001

1 INTRODUÇÃO

Este estudo analisa o problema de como a governança corporativa se reflete nas pequenas e micros empresas e como podem ser detectados indícios que permitam comparações com as melhores práticas da governança presente em grandes corporações, pois nota-se que não existe um significativo arcabouço de publicações que apresentem estudos em pequenas e micros empresas e sua rotina diária a ser aplicados e servidos como referências.

A partir dos constructos da governança corporativa buscou-se identificar na empresa estudada indícios de governança corporativa, ou seja, estruturas que permitam analisar a presença dessa. Neste trabalho foi analisado as ações para a satisfação dos *stakeholders* e a sucessão familiar. Trazendo à luz os constructos e aplicando esses no estudo, identificou-se alguns indícios da governança corporativa na empresa estudada, de pequeno porte, no ramo de transporte executivo, a empresa Transgala.

Um dos aspectos da administração empresarial é a busca pelos melhores resultados financeiros de uma empresa, o que possibilita seu crescimento, maiores investimentos e a satisfação dos seus acionistas. Para que possam alcançar resultados positivos com a obtenção de lucro, as empresas adotam diversas formas de gestão. Independente do porte, o que se encontra em comum nelas são os aspectos relacionados ao controle e a gestão que em alguns casos se assemelham aos aspectos das empresas com governança corporativa. Essas características nas pequenas e médias empresas (MPE) se tornam o diferencial para o sucesso do negócio.

A perpetuação da empresa é de interesse dos *Stakeholders* e vai ao encontro dos objetivos dos proprietários de empresas. Nesse contexto, observa-se que em menor ou em maior grau, aspectos relacionados à governança corporativa (GC) que para o IBGC (2009), o seu escopo é a criação de mecanismo que permitam que nenhuma das partes seja prejudicada, assegurando a disseminação de posturas que visam à viabilidade e longevidade da organização.

Dessa forma, a GC como instrumento de gestão e controle se faz presente também nas empresas de menor porte também chamadas de Microempresa ou MPE's. Essa característica na forma de administrar a MPE não é semelhante à estrutura encontrada em

grandes corporações com GC, verifica-se, porém, que a estrutura de controle mesmo em uma empresa familiar.

Até mesmo para as pequenas empresas a visão do *stakeholders* ou também chamados de “partes interessadas” muda se comparado com as grandes organizações. As grandes organizações estão preocupadas, por exemplo, em expansão de mercado, abrir capital, derrubar concorrentes, preços das ações e pagamentos dos acionistas. Já nos pequenos negócios os clientes querem ser bem atendidos, os fornecedores desejam o pagamento o quanto antes e os funcionários além de seus salários em dia, almejam um plano de crescimento profissional nas empresas. As expectativas mudam completamente.

E isso se traduz também na governança corporativa para as pequenas empresas. Não há o que se falar em conselho de administração, pois muitas destas empresas é o patriarca fundador quem toma as decisões. Não há uma assembleia geral, pois muitas vezes as reuniões acontecem em pequenas salas, quanto têm, para assuntos relevantes.

Para conseguir saber se essas pequenas empresas possuem governança corporativa, primeiro faz-se necessário transformar as práticas de governança em atitudes e ações que esses negócios executam, cada um em sua realidade. Depois compreender a satisfação dos também chamados *stakeholders* tenham sobre essa empresa.

Muitas vezes nas grandes organizações, o cliente não conhece sobre a empresa, não sabe onde é sua instalação e seu contato é apenas por meio de uma central de atendimento e seus produtos, em geral, estão disponibilizados em grandes redes do mercado. Esse consumidor que compra essas mercadorias, pode até gostar muito, porém se aparecer outro mais barato ele troca sem titubear. Se esse cliente for à padaria da esquina e for bem atendido, ver que o dono do estabelecimento está sempre presente com produtos de qualidade a preço que ele considera justo, será um pouco mais difícil a troca de serviço.

Se o cliente tem percepção diferente em relação a quem está prestando o serviço ou oferecendo o produto, então o mesmo vale para as práticas executadas nas grandes organizações se comparadas aos pequenos negócios.

Nem por isso os pequenos empresários deixam de pensar grande, de manter seus negócios prósperos e ambicionando um crescimento contínuo. Assim, essa atitude executada por esses empreendedores para seus estabelecimentos faz com que seja possível identificar se

possuem ou não governança corporativa, e se as empresas têm possibilidade de crescimento sustentável do ponto de vista financeiro, governamental e social.

O objetivo desse estudo é analisar os indícios de governança corporativa em uma empresa familiar brasileira de pequeno porte no ramo de transporte executivo. Nesse caso é identificar as atitudes e ações que fazem com que a empresa tenha algumas estruturas, como os *stakeholders* e o plano de sucessão familiar, sejam identificados. O objetivo será concretizado por meio de perguntas semiestruturadas e também entrevistas não gravadas com os sócios proprietários da empresa Transgala, Sr. Lourenço Pimenta (patriarca) e Sr. Luciano Pimenta (filho e herdeiro sucessor).

A justificativa deste estudo de caso está no entendimento de como uma pequena empresa se desenvolve com atitudes simples, mas eficazes, estar no mercado por mais de 20 anos, crescendo, tornando-se referencial em todo o Brasil e conquistando mercados internacionais. Será também analisado a sua sucessão familiar mantendo seu crescimento sustentável.

Esse estudo de caso apresenta como contribuição científica a compreensão de como a governança corporativa foi transformada em ações que repercutiram na postura da empresa perante os *stakeholders*. Os resultados obtidos, contribuem, ainda a depreender como estas práticas e posturas estão transformando esse pequeno negócio em referência nacional e internacional.

Em termos práticos, o estudo oferece uma reflexão para empreendedores de como algumas decisões simples pode fazer toda a diferença para os *stakeholders* (clientes, funcionários, fornecedores e outros) na utilização do código de práticas da governança corporativa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa possui mecanismos que possibilitam a prática de gestão, permitindo que a empresa, independente de seu porte, tenha condições de manter um crescimento sustentável. Mas para a compreensão da governança nos pequenos negócios, primeiro é necessário identificar quais são as práticas de governança nesses estabelecimentos.

Segundo Alves (2001, p. 81) a governança é:

Um conceito difuso, podendo ser aplicado a métodos de gestão da empresa (governança corporativa) quanto aos meios de preservação do meio ambiente (governança ambiental) ou formas de combate ao suborno e a corrupção de funcionários públicos (governança pública). Não obstante a seu caráter difuso, o conceito de governança, tem como ponto de partida a busca pelo aperfeiçoamento do comportamento das pessoas e das instituições.

Alves (2001, p.81) compreende que este conceito está associado a teoria da engenharia social paulatina (piecemeal social engineering), desenvolvido pelo filósofo Karl Popper para evidenciar um processo aproximativo e constante de aperfeiçoamento da sociedade, ao contrário da engenharia social utópica, que depreende numa visão única e ideal da sociedade cuja origem se manifesta como o principal objetivo de toda atividade política, social e econômica.

A governança “não se limita a promover o funcionamento mais eficiente, no sentido superficial, das instituições: governança não é sinônimo de governabilidade, tampouco é sinônimo de filantropia ou assistencialismo.” (ALVES, 2001, p.81).

Marinelli (2005) conceitua que a governança é uma forma de alinhamento entre os objetivos dos stakeholders com os acionistas, permitindo que os mesmos possuam um controle estratégico e tenham um acompanhamento adequado às ações dos gestores.

Para Silveira (2015) a base da literatura sobre a governança foi produzida tendo como modelo o ambiente empresarial norte americano.

[...] as diferenças no ambiente institucional, na proteção ao investidor e nas decisões políticas históricas entre Estados Unidos e Brasil fazem com que a estrutura de propriedade típica das companhias de capital aberto norte-americanas seja muito diferente da observada na realidade brasileira. Boa parte das companhias norte-americanas de grande porte apresenta propriedade difusa, com grande dispersão da base acionária e separação clara entre propriedade/titularidade das ações e controle/gestão diária de negócios (SILVEIRA, 2015 p.12).

De forma generalizada, as empresas brasileiras apresentam uma estrutura de propriedade centralizadora. A maioria do conselho de administração é eleita, normalmente pelo sócio ou um grupo de controladores, que costumam ser bem atuantes na gestão diária por meio de cargos na diretoria executiva. A maior incógnita é saber se as empresas conseguem

desenvolver um modelo de governança ideal para que os controladores tomem as melhores decisões em prol dos interesses da companhia (SILVEIRA, 2015).

De acordo com o Código das Melhores Práticas do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015):

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum (IBGC, 2015).

Para o IBGC (2015) as práticas do código é a somatória dos princípios básicos da governança:

- Transparência, onde a disponibilização das informações supera aquelas impostas por determinações regulamentárias.
- Accountability ou prestação de contas, os gestores, sócios e administradores são responsáveis por todas suas ações, assumindo totalmente as consequências de seus atos.
- É de responsabilidade dos gestores a prosperidade e o crescimento empresarial.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa define o conselho de administração como um órgão colegiado encarregado de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, sendo seu principal componente o sistema de governança. Sua função é ser o elo entre as partes interessadas, supervisionar a diretoria e definir os rumos estratégicos da organização. O conselho de administração recebe poderes dos sócios e presta contas a eles e demais partes interessadas (IBGC, 2015, p. 39).

Para Silveira (2015, p. 7) um sistema de governança bem fundamentado pode ter inferências positivas que se traduzem na capacidade de melhores tomadas de decisões trazendo expectativas no implemento de regras, trazendo os chamados benefícios internos da governança corporativa destacando-se os aprimoramento no desempenho da alta gestão na qual as funções são claramente determinadas, melhor interação entre os órgãos e eficácia na tomada de decisão; Relações mais consolidadas com os acionistas, conselheiros e executivos propiciando atributos mais favoráveis; Contribuem para

assegurar a meritocracia a avaliação de performance e um sistema de incentivos aos executivos; E o cumprimento às regras com controle mais efetivos, permitem melhorar o gerenciamento dos riscos diminuindo a chance de intempérie.

2.2 STAKEHOLDERS

A empresa que dá lucro gera valor aos seus acionistas. Os *stakeholders* como grupo de interesses sofrem as consequências das tomadas de decisões dos administrados das empresas. Nesse sentido, conhecer os *stakeholders* contribuiu para a definição de oportunidades, análise dos impactos das decisões e os riscos relacionados a elas. Conhecer os públicos de interesse da empresa contribui para as definições das estratégias uma vez que os impactos dessas decisões encontram forte relação com o seu desempenho. Dessa forma, o desempenho das empresas está ligado diretamente ao modo como elas são dirigidas e determina a continuidade ou não dos negócios.

As estratégias das empresas são voltadas a atender as expectativas dos públicos de interesse e os acionistas, de acordo com Ansoff (1990) é um dos elementos de decisões que conduz o comportamento das organizações. A busca por melhores resultados financeiros, atende de uma forma direta os acionistas das empresas através das estratégias, e os benefícios alcançam todos os *stakeholder*. Nesse sentido, a atenção que a empresa dispensa às suas estratégias determinam ainda a missão da organização segundo Sabino et al (2005).

Donaldson e Preston (1995) definem *stakeholders* como pessoas ou um conjunto de pessoas em um interesse em comum nos sistemas estruturais da organização. São elas gerentes, empregados (contratados ou prestadores) e as comunidades com interesses ambientais. “aqueles grupos sem os quais a organização deixa de existir” (FREEMAN, 1984).

Os *stakeholders* impactam e sofrem os impactos das decisões tomadas pelos administradores das empresas. Nesses grupos de interesse, se encontram acionistas, funcionários, fornecedores, governo, concorrentes e clientes. Freeman (1998) considera que os *Stakeholders* são os grupos relevantes que as empresas devem atender, não há interesses mais importantes entre eles. Conhecer seu público contribui para que as empresas planejem suas ações de forma eficiente.

Se por um lado a busca pelo atendimento dos interesses dos *stakeholders* passa pela estratégia empresarial por outro ela auxilia no crescimento da empresa, na busca pela qualidade dos serviços, na remuneração aos seus acionistas e principalmente no fortalecimento da perenidade da empresa.

Ladeira (2009, p. 28) conceitua *stakeholders* ou “partes interessadas” como todos os que são pertencentes aos sistemas processuais de uma organização com ambições de longevidade e que visa às necessidades de todas as partes interessadas, sejam elas clientes, colaboradores, investidores, fornecedores e também a comunidade.

Para Rossetti e Andrade (2014, p. 27) apesar de reconhecida e amplamente propagada, os autores não veem a governança intrínseca nas organizações considerando um dos motivos seja a variedade de princípios institucionalizados, pois as organizações têm seus próprios modelos de gestão levando em considerações a cultura, economia e leis de cada país e a topologia das empresas – abertas ou fechadas, controles familiares, consorciado, privado ou estatal.

Visto como grupos interagentes do ambiente de negócios das companhias, os stakeholders precisam ser administrados de forma a assegurar lucratividade, crescimento e fluxos de caixa. (ROSSETTI; ANDRADE, 2014, p. 132)

2.3 SUCESSÃO FAMILIAR

A sucessão familiar é um processo pelo qual a gestão de um negócio passa para as mãos de um sucessor, que não necessariamente tem que ser um filho. Podemos verificar que neste processo ocorrem muitos conflitos de interesses, por isso se faz necessário um planejamento, tempo de adaptação de sucessor e principalmente que este tenha uma visão para a perpetuidade de negócios para as próximas gerações.

Moreira Júnior (2006, p.12 apud LANZANA; CONSTANZI, 1999, p.49) também evidencia que as empresas familiares conseguem sobreviver e competir com as grandes corporações conforme vão se organizando, abrindo capital, tornando a gestão mais profissional, formalidades familiares, planejamento da sucessão, conquista do mercado internacional, aumento da capacidade tecnológica.

Moreira Júnior (2006, p. 26) declara que a governança é peça importante para que as empresas familiares tenham cada vez mais profissionalização e nessa circunstância e

necessário estabelecerem-se três tipos de níveis de poder: família, controle ou patrimônio e empresa, os quais são primordiais que existam fóruns específicos para as discordâncias e soluções de problemas.

Bertucci et al (2009) também corrobora quando alega que os mecanismos de governança conseguem auxiliar nas mediações de conflitos nos aspectos envolvendo família, propriedade e gestão da empresa e nos processos sucessórios. É nessa circunstância que é ideal a separação da gestão de empresa das questões familiares.

Oliveira (2010, p. 257) ressalta alguns dos procedimentos de processo de controle e avaliação na empresa familiar como os controles em tempo real, sistemas de avaliação estratégica, nível de participação e envolvimento, forte atuação em equipe. Mas conceitua que o mais importante, que é premissa básica da governança corporativa e de elevada relevância para o melhor entendimento e relacionamento familiar e a prestação de contas sobre a gestão da empresa para os parentes que, por algum motivo, estão fora da organização, mas são acionistas (OLIVEIRA, 2010, p.260).

Várias são as prerrogativas envolvidas no processo de sucessão familiar com benefícios que se sucedem ao plano financeiro, estratégico, entre outros.

Esse processo traz vantagens e desvantagens que são listados por Oliveira (2010, p.15/19).

Vantagens:

- a) Ter continuidade do comando familiar na empresa – principalmente se o executivo herdeiro for uma pessoa qualificada;
- b) Ter processo decisório ágil com elevado grau de flexibilidade para implementação das ações – adequado para membros da família com convívio harmônico;
- c) Ter na sucessão uma pessoa com interesse societário na otimização dos resultados atuais e futuros da empresa – caso a empresa familiar tenha possibilidade de esperar pelo amadurecimento do herdeiro executivo, este passará por algumas fases, principalmente se ele for dotado de responsabilidade, inteligência e perspicácia, como a primeira de executivo razoável, depois passa para a segunda fase como executivo adequado e por fim como executivo estrategista e empreendedor;

- d) Ter possibilidade de treinamento mais extenso e intenso – quando o executivo herdeiro atua na empresa desde sua juventude é considerado um treinamento mais extenso, ou ele pode assumir sua posição como executivo herdeiro em um treinamento mais intenso;
- e) Ter um conhecimento mais profundo sobre o executivo sucessor – é o momento de decisão sobre quem será o executivo sucessor que pode ser filho, neto ou qualquer outro membro da família, não podendo ser errônea, pois acarretará em negativos resultados e efetividades na empresa, além de gerar problemas intoleráveis;
- f) Terem otimizados sistemas de remuneração – caso deseje o executivo sucessor pode ser remunerado por resultados com base na participação dos lucros da empresa;
- g) Ter, principalmente no início do processo, maior poder de comando sobre o executivo sucessor – é importante saber usar bem esse período de maior controle sobre a situação da empresa;
- h) Ter maior espírito de família – pode demonstrar significativos resultados para as empresas familiares.

Desvantagens:

- a) Ocorrer disputa de poder entre membros da família – esse é um problema quando a vários candidatos para o cargo de executivo sucessor. O que se pode fazer é que os pretendentes exerçam várias atividades na empresa, por um determinado tempo, proporcionando a possibilidade de observações para a escolha do mais indicado;
- b) Ter dificuldade em demitir o executivo sucessor – para uma adequada admissão é necessário que o executivo tenha senso crítico sobre o executivo sucessor, caso contrário poderá enfrentar problemas familiares na necessidade de demissão;
- c) Existir dificuldades em desempenhar diferentes papéis – a difícil questão é saber se terá uma postura de pai ou diretor de companhia, se é o filho ou executivo da empresa. De uma forma ou de outra é necessário que haja sempre possibilidade de discutir, argumentar e debater pontos de vistas em constantes encontros familiares.

Para Oliveira et al (2013)

A sucessão envolve, então, múltiplas esferas que não podem ser deixadas de lado quando tal processo se aproxima, dado que o afastamento do predecessor das atividades de gestão requer ações cuidadosas, tanto para auxiliar o sucedido nesse difícil momento de desligamento quanto para construir um ambiente no qual o sucessor possa assumir completamente o cargo, desempenhar seu trabalho e conquistar sua legitimidade. Nesse sentido, o planejamento sucessório e a profissionalização surgem como práticas capazes de nortear a família e a empresa, bem como de minimizar conflitos.

Alcântara e Machado Filho (2014) Também consideram que são vários os desafios enfrentados nos processos sucessórios. E que estes podem repercutir na longevidade da companhia. Nesse ponto, um dos fatores importantes é a confiança, considerada uma particularidade que se destaca nas empresas familiares. E esse fator é considerado como um mecanismo de governança. Velloso e Iochins (2014) também corroboram com esse conceito quando informa que a profissionalização e a longevidade do negócio como resultado para o processo de sucessão, além de agregar valorização para o mercado. São regras da governança corporativa necessária para essa implantação.

O IBGC (2015) considera que a elaboração de um plano de sucessão tem como fundamento a perpetuidade da empresa, desta forma garantindo o controle gerencial administrando seus riscos e preservando o valor da organização.

Para Sousa (2016, p.14) que considera:

De acordo com o senso comum pode-se dizer que a empresa familiar nasce do sonho do empreendedor, que é a pessoa que idealiza e constrói um negócio, e de sua persistência em deixar um legado as suas futuras gerações. Nasce também da junção do esforço familiar de um ou mais membros em construir algo que garanta a sua subsistência e manutenção.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A seguir, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa realizada sob a abordagem de estudo de caso apresentada no atual estudo.

O presente estudo empírico caracteriza-se como sendo descritiva do tipo estudo de caso, sendo desenvolvido com a forma de abordagem qualitativa (YIN, 2001; GIL, 2012; MATIAS-PEREIRA, 2016).

Foi selecionado um caso na cidade de São Paulo – capital para o desenvolvimento do estudo empírico, pelo critério de acesso as informações e a disponibilidade do empresário em contar sua história.

Os estudos anteriores demonstraram a história da fundação da empresa, as ações empreendidas com os stakeholders, à gestão de recursos e as oportunidades de crescimento da empresa são relevantes para a identificação da governança corporativa nesta pequena empresa familiar. Para isso foi necessário à adoção da abordagem qualitativa para a análise de dados, os quais também foram coletados seguindo o método qualitativo.

Os dados empíricos foram coletados por meio de entrevistas não gravadas, as quais foram elaboradas por um roteiro previamente estruturado, e o seu conteúdo foi transcrito em um caderno de campo. Os entrevistados foram membros da empresa sendo: proprietário da empresa, o filho/sócio e dois funcionários da área financeira. Os dados relativos à governança corporativa, estrutura dos processos, foram identificados e analisados de acordo com os fundamentos de governança descritos na literatura. Para compreensão da dinâmica empresarial foram utilizados esquemas e quadros. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para apreciação desse conjunto de dados. (BARDIN, 2009).

3.1 Empresa Transgala

A empresa Transgala atua no mercado de transporte executivo há 20 anos. Com sede em São Paulo, operando com 11 funcionários, sendo em sua maioria motorista dos veículos.

A empresa Transgala nasceu de um sonho do patriarca Sr. Lourenço Pimenta que decidiu pôr fim na sua carreira em uma empresa estatal na qual trabalhava por mais de 20 anos, o sr. Lourenço Pimenta tinha um vínculo empregatício estável e neste período amealhou ganhos por conta de sua boa remuneração para empreender neste ramo.

No ano de 1995 saiu do Rio de Janeiro tendo 40 anos de idade, e com dois filhos, para abrir a empresa em São Paulo. Duas sociedades anteriores no mesmo ramo não deram certo. Foi quando decidiu trazer o filho Luciano do Rio de Janeiro para fundar a Transgala, fundada em 1995. Começou apenas com um veículo, onde era o Sr. Lourenço quem dirigia o veículo, enquanto seu filho era responsável por parte da administrativa e financeira. Inicialmente os serviços estavam focados exclusivamente em pequenos

serviços de transferências das residências dos seus clientes com destino aos aeroportos da cidade de São Paulo.

Com o crescimento da empresa e da demanda pelos serviços de transporte, a Transgala iniciou a contratação de funcionários tanto para a área de operação como motoristas como para a área administrativa, investiram no aumento da frota de veículos e implantaram sistemas de gerenciamento a fim de profissionalizar a gestão e melhorar os controles gerenciais a fim de terem um crescimento sustentável.

Como a empresa Transgala é uma empresa familiar e ficou a cargo do filho Luciano assumir o planejamento e estratégias de crescimento com visão de longo prazo. Com o maior acompanhamento e controle iniciados com a gestão do sr. Luciano Pimenta (filho do sr. Lourenço Pimenta), por conta de projeções, notou-se que a empresa não estava com um futuro saudável de continuidade por conta do faturamento do serviço que era executado.

Neste momento a empresa passa a buscar alternativas de negócios e diversificação para manter a sua longevidade e saúde financeira. Uma das opções de diversificação de serviços de transporte que se mostrou viável e rentável foi o investimento em eventos artísticos, tendo como parceiras as artistas Joana Prado (feiticeira) e Suzana Alves (tiazinha), por exemplo.

O divisor de águas para a empresa Transgala foi um evento firmado com a empresa Coca-Cola, ocasião que gerou uma grande rentabilidade colaborando em projetos futuros e forçando a empresa Transgala se dividir em segmentos de negócios, visando um melhor controle e administração.

Esses segmentos foram definidos como sendo: 1- Traslados, serviços de transportes; 2- Artistas, focado em ações com artistas em eventos; e finalmente 3- Eventos Coca-Cola, unidade de negócio exclusiva para atender a empresa Coca-Cola.

A decisão de divisão em segmentos se mostrou acertada, pois em 2002 a empresa Transgala recebe um prêmio sendo eleita a melhor prestadora de serviços da Coca-Cola em São Paulo. Esse prêmio foi recebido pelo Sr. Lourenço Pimenta das próprias mãos do Presidente da Coca-Cola.

Nesse período, com o sucesso do segmento de Eventos Coca-Cola se mostrando extremamente rentável, a empresa Transgala toma a decisão de descontinuar o segmento Artistas, pois após avaliações, esse apresentava uma rentabilidade baixa para um grande investimento de dinheiro e energia de negócios.

Quando a empresa Coca-Cola foi vendida para um grupo Mexicano que trouxe a sua forma de atuar e fazer negócios, encerrou o contrato com a empresa Transgala. A empresa para manter seu desempenho e faturamento passou a investir o seu foco de atuação em outras áreas como a execução de ações e eventos junto às Indústrias farmacêuticas.

Até 2005 a empresa Transgala tinha como área geográfica de atuação a cidade de São Paulo, onde adquiriu a expertise de realizar eventos desde o seu planejamento até a sua conclusão com acompanhamento próprio. O grande desafio de crescimento para nível nacional era que a qualidade e tratamento dos clientes fora da cidade de São Paulo deveria ser a mesma, para tanto a empresa Transgala passou 4 anos seguintes desenvolvendo parceiros que tivessem o mesmo nível de atendimento e qualidade.

No ano de 2013 percebe-se outra grande oportunidade de negócios e crescimento, sendo este a internacionalização de Eventos, mas como a empresa é familiar e gerada por seu patriarca o Sr. Luciano Pimenta que apresentou esta proposta de crescimento teve dificuldades em colocá-la em prática devido ao receio do patriarca sr. Lourenço Pimenta.

Para tanto o Sr. Luciano Pimenta desenvolveu um acompanhamento e projeções de negócios para provar que a sua teoria estava no caminho certo e traria os resultados em curto prazo. Ao colocar em prática o projeto e com a avaliação nos primeiros três meses de atuação percebeu-se que o retorno seria satisfatório e que apontava para a certeza de novos negócios e rentabilidade positiva. Viria até comentar "... e para a nossa surpresa o faturamento foi quase 10 vezes o esperado." Isso significa que a empresa está no caminho certo e consideramos que essa área internacional veio para ficar e somar bem no faturamento.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, exploram-se os indícios da governança corporativa da empresa familiar Transgala. Na entrevista com os sócios, emergiram como categorias relevantes o

relacionamento com o cliente, funcionários, fornecedores, expectativa de crescimento e valorização patrimonial.

4.1 Relacionamento com *stakeholders*

Os *stakeholders* ou “partes interessadas” nos pequenos negócios têm uma visão diferente daqueles participantes em grandes organizações, por isso é necessário compreender as satisfações, necessidades e principalmente as ambições destes em relação à empresa em que os mesmos pertencem.

Para Lyra et al (2009) uma gestão transparente pode evitar conflitos de relacionamentos entre a empresa e os seus *stakeholders*. É importante que haja alinhamento na estratégia de ações de transparência, desta forma os *stakeholders* terão seus conceitos nivelados sobre a empresa.

Silveira (2015, p.6) considera que um dos objetivos principais da governança corporativa sobre as perspectivas do negócio seja sobre os aspectos financeiros e não financeiros, comunicação com acionistas, clientes e outros *stakeholders*, sustentabilidade e relacionamento com reguladores e Estado.

Para a empresa Transgala:

“O tratamento ao cliente é fundamental para fidelizá-lo, sempre nos colocando no lugar dele. Ex. Os nossos motoristas são instruídos a chegarem sempre com pelo menos 1 hora de antecedência nos serviços e porque pedimos isso? Pois em caso de furo de pneus ou colisão temos tempo hábil de mandarmos o veículo sem atraso para o cliente.” (Sr. Luciano Pimenta).

Uma das formas que se tem para mensurar a governança corporativa é a avaliação das boas práticas utilizadas pelo conselho de administração (LEAL, 2007, p.5).

“Nossos funcionários são nossas joias, pois dependemos deles para além de trazer o cliente. Trazer o cliente feliz e satisfeito com o serviço. Para que trabalhem felizes tentamos dar o maior número de benefícios, como seguro de vida, planos de saúde etc. Nunca tivemos um processo trabalhista, é algo que nos orgulha muito. Temos funcionários com mais de 20 anos de trabalho.” (Sr. Luciano Pimenta).

De um modo disseminado, boas práticas no ambiente empresarial podem motivar pelo menos três aspectos positivos: Acesso ao capital externo, proporcionando investimento, crescimento e geração de emprego. Redução do custo de capital, elevando seu valor de mercado. Melhor tratamento aos *stakeholders* propiciando impactos positivos do ponto de vista trabalhista e ambiental (SILVEIRA, 2015, p. 9).

“Nossos fornecedores são a extensão da nossa empresa, tudo que não damos conta recorremos a eles para um trabalho em conjunto e sempre fomos muito bem quistos no mercado de transporte de São Paulo pela qualidade técnica e correção. Jamais deixamos de atender a qualquer pedido de fornecedor em antecipação de recebíveis ou até mesmo em pequenos empréstimos para o pagamento posterior em serviços. Desta forma conseguimos com que sejamos atendidos independente do período do ano ou horário.” (Sr. Luciano Pimenta).

Expectativa de crescimento

“Hoje estamos investindo em tecnologia para conectar nossa empresa junto com o cliente, estamos na expectativa de até o fim do primeiro semestre termos um APP (software que o cliente pode baixar em seu celular) que coloca nossa empresa nas mãos do cliente 24 horas por dia para desde pedidos até o acompanhamento em tempo real do que o cliente nos solicitou.” (Sr. Luciano Pimenta).

Valorização Patrimonial

Silveira (2015, p.11) considera que a estrutura financeira da empresa pode influenciar o comportamento de executivos e acionistas. “As empresas buscam, constantemente, melhorar sua eficiência e competitividade.” Um dos aspectos que determina esse crescimento são as fontes alternativas de capital. E para facilidade de acesso a esses recursos é que sejam preservados os interesses dos acionistas e investidores potenciais (CORREIA et al, 2011).

“No momento não temos investidores. A proposta da contratação do Leandro Pimenta pela Transgala é para exatamente isso. Estamos fazendo um levantamento profundo de quanto faturamos nos últimos anos e qual a força da marca. Tendo tudo isso podemos, quem sabe vender uma parte no futuro para um grande investimento. No momento não estamos necessitando de investidores.” (Sr. Luciano Pimenta).

4.2 PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO FAMILIAR

Nesta seção, o foco recai sobre como os herdeiros estão realizando o planejamento da sucessão do patriarca. A sucessão familiar em pequenos negócios, muitas vezes, pode se tornar muito mais complexo do que em grandes corporações, pois geralmente a gestão da

empresa é feita por um membro da família, então conflitos familiares e empresariais podem se misturar facilmente.

Conforme Oliveira et al (2012), o processo de sucessão e de profissionalização da empresa familiar requer alterações na estrutura e controle dessas organizações. Neste trabalho será entendido como uma complexa relação pautada nas questões familiares, na gestão e propriedade do negócio (PEREIRA, 2010, p. 207).

Para o IBGC (2015, p. 51)

A elaboração de plano de sucessão tem por objetivo assegurar que, na eventual substituição de executivos, a gestão disponha de profissionais para contratação e/ou promoção, cuja experiência profissional e competências contribuam para a continuidade do bom desempenho da organização. O planejamento da sucessão é fundamental para mitigar riscos, garantir a continuidade da gestão e preservar valor da organização (IBGC, 2015, p. 51).

O patriarca da família, o Sr. Lourenço já está planejando sua aposentadoria. Já começou a passar a gestão para os filhos e a esposa. Sente muito orgulho e não deseja parar de trabalhar de uma vez. Quer diminuindo o ritmo de trabalho aos poucos. Na visão do filho Luciano, não existe sucessão familiar, pois o Sr. Lourenço jamais saíra em definitivo e será dele sempre a última palavra no poder de decisão. Afinal, foi ele quem construiu tudo isso. O filho Leandro, recém-chegado na empresa, veio trazendo toda a experiência administrativa e financeira das multinacionais onde passou e chegou na empresa tendo carta branca para criar, modificar e aprimorar os processos sabendo que ele como herdeiro um dia a empresa também será dele.

Para o filho Luciano:

“Nem eu, nem o Leandro, nem nenhum funcionário que a gente tentou treinar que tem a capacidade técnica, visão de logística, de transporte que meu pai tem.”

“Eu digo que o Lourenço é “inaposentável” (nem sei se existe essa palavra), pois não existe ninguém que faça 50% do que ele fez e ainda faz.”

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, o objetivo foi analisar os indícios da governança corporativa de uma pequena empresa familiar. O referencial teórico do estudo baseou-se em conceitos sobre a governança corporativa, *stakeholders*, e sucessão familiar.

As práticas de governança corporativa não podem ser comparadas com as das grandes organizações. As pequenas empresas possuem seus mecanismos de gestão que lhes permitem serem comparadas às boas práticas da governança. Atitudes e ações que podem ser, muitas vezes, implementadas de forma simples com resultados além das expectativas dos *stakeholders*. A mesma comparação se dá às “partes interessadas”, pois suas necessidades, desejos e ambições possuem visões diferentes quando estão em organizações maiores.

Dessa forma, este estudo de caso procurou identificar as atitudes e ações que permitissem serem comparadas as boas práticas da governança corporativa.

Atitudes essas identificadas como sair antecipadamente para não correr o risco do cliente se atrasar. Respeito e benefícios aos funcionários. Pagamentos, até antecipados, para fornecedores em prol de um bom relacionamento de negócios. Há muito tempo o Sr. Lourenço Pimenta passou a parte de gestão da empresa para o filho Sr. Luciano Pimenta, que tinha visão de crescimento para a empresa, algo que o próprio patriarca assumiu que não possuía, visto que gostava da parte operacional da empresa.

Essa mesma parte operacional que o Sr. Lourenço dominou por anos e assumiu total controle na logística dos transportes, domínio esse, que hoje em dia o Sr. Luciano encontra dificuldade para entender ou encontrar um funcionário capaz de assumir tal responsabilidade de forma efetiva.

Esse é um dos motivos pelos quais o Sr. Lourenço está se desligando da empresa de forma gradativa, pois seu conhecimento é de muita valia para a empresa. Sr. Luciano foi capaz de entender os desafios do crescimento, motivo pelo qual trouxe seu irmão, com larga experiência na área financeira em grandes corporações, para agregar valor a Transgala.

Ao finalizar este estudo verificaram-se os mecanismo e ações praticados pela empresa que são compatíveis com os objetivos da governança corporativa no que tange aos aspectos dos princípios básicos: Transparência – A Transgala procura sempre

disponibilizar as informações relevantes comuns às partes interessadas. Equidade – Tratamento justo com as partes interessadas (stakeholders), clientes, funcionários, fornecedores. Para os quais seus interesses são sempre levados em consideração. Prestação de contas (accountability) – A empresa tem muito bem definida que suas ações sejam sempre claras e concisas para que suas atitudes se tornem referência de atendimento. Responsabilidade Corporativa – “Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira da organização”. A Transgala está se preparando, com a chegada do irmão Leandro, para criar o valor da marca e valorização da empresa no mercado.

“A Governança interessa não apenas às pequenas empresas, mas também às pessoas físicas, ao cidadão comum, e isso se dá não apenas porque a governança das empresas define um conjunto de condicionantes que afetam a vida e o dia a dia das pessoas, mas, principalmente porque o investimento bem realizado em ações de empresa com boa governança pode fazer a diferença no patrimônio futuro.” (RODRIGUES; BRANDÃO, 2011, p.10).

O caso da Transgala, uma empresa de pequeno porte no ramo de transporte executivo, sugere uma postura de desenvolvimento adequada às práticas de governança corporativa.

Como limitações destacam-se as oportunidades de estudos mais abrangentes sobre outros indícios da governança corporativa nessa empresa. E para estudos futuros a possibilidade de encontrar em pequenas empresas outras ações e atitudes que venham a comprovar indícios de governança corporativa.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, N. B.; MACHADO FILHO, C. A. P. **O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: Um estudo multicaseos.** Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v.16, n.1, p.139-151, 2014.

ALVES, L.E.S. **Governança e cidadania empresarial.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, nº4, p.78 a 86, Out a Dez, 2001.

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 265 p., 1990

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Ed. Revista e actualizada. Lisboa: Edições 70, 2009.

BERTUCCI, J. L. O.; CAMPOS, E. A. S.; PIMENTEL, T. D.; PEREIRA, R. D. **Mecanismo de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar.** Revista Brasileira de Gestão de Negócio. v. 11, n.31, p. 152-167, 2009.

CORREIA, L. F.; AMARAL, H.F.; LOUVET, P. **Um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil.** Rev. contab. finanç. V.22. nº55. São Paulo Jan/Apr. 2011.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee. **The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications.** Academy of Management Review, Mississippi State, v.20, jan.1995.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: a stakeholder approach.** Cambridge: Cambridge University Press, 1984.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnica de pesquisa social.** 6.ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas da Governança Corporativa.** 5ª edição, São Paulo: IBGC, 2015.

LADEIRA, D. L. **Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa: estudo de caso.** Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdades de ciências empresariais. 2009.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial.** In: MARTINS, I. G. S. et al. Empresas familiares brasileiras. São Paulo: Negócios, 1999.

LEAL, R. P. C. **Práticas de governança e valor corporativo: uma recente revisão da literatura.** In: SILVA, A. L. C. da; LEAL, R. P. C. (Org). Governança Corporativa: evidências empíricas no Brasil. São Paulo: Atlas, 2007.

LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Correa; JACOVINE, Laércio Antônio Goncalves. **O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições**

para construção de um modelo de análise. RAC, Curitiba, v.13, Edição Especial, art.3, p. 39-52. Junho, 2009.

MARINELLI, M. **Um Estudo Exploratório sobre o Estágio da Governança Corporativa nas Empresas Brasileiras.** Revista Brasileira de Gestão de Negócios – FECAP. Ano 7. Número 19. Set/Dez. 2005.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia de pesquisa científica.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. **Estratégias da governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa.** Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. **Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: re(arranjando o lugar da família multigeracional.** R. bras. Gest. Neg., São Paulo, v.14,n.43, p.176-192, abr/jun. 2012.

PEREIRA, R. D. **Sucessão, profissionalização e governança: um estudo multicascos em empresas familiares mineiras.** 215f. Dissertação (mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2010.

RODRIGUES, Gregório Mancebo; BRANDÃO, Mônica Mansur. **Visões da Governança Corporativa: a realidade das sociedades por ações e a sustentabilidade.** São Paulo: Saraiva, 2010.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Coporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 7. ed. São Paulo: Atlas. 2014.

SABINO, Bárbara Silvana, PROCOPIACK, José; HOFFMANN, Roberto Antônio; HOFMANN, Valmir Emil. **A importância dos Stakeholders na tomada de decisão das pousadas de Bombinhas.** Turismo-Visão e Ação, v. 7, n. 2, p. 341-354, 2008.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SOUSA, Maria das Neves Alves de. **A profissionalização em empresas familiares: estudo de casos múltiplos.** Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

VELLOSO, Simone Pitten; GRISCI, Carmen Ligia Iochins. **Governança Corporativas em empresas familiares em processo sucessório: a visão de consultores e de famílias empresárias.** Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 11, núm. 4, outubro-dezembro, pp. 367-381. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, Brasil, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Indications of Corporate Governance: a case study of a small Brazilian company in the executive transportation business

Sandra Cristina Correia Lolla
Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU
correiaprc_1@hotmail.com

Rony Roberto Aurélio
Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU
aurelio.2000@hotmail.com

Narciso Jose Santaella Junior
Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU
santaella.jr@gmail.com

Elza Fátima Rosa Veloso
Faculdades Metropolitanas Unidas - FMU
elzafr@uol.com.br

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the signs of corporate governance in a small Brazilian family business in the executive transportation business. In governance there are mechanisms to control processes that aim to ensure equal treatment of stakeholders, highlighting the essence of good practices. Aiming to contribute to the administration of small family businesses, this article aims to present and illustrate the potential of using the case study methodology, analyzing Transgala company. The results are presented in two broad categories of analysis: (a) indications of corporate governance, involving: relationship with stakeholders, expectation of growth, as well as equity appreciation; (b) family succession planning. The results indicate that the company presents clear evidences of Corporate Governance with regard to the stakeholders (clients, employees and suppliers), longevity and the family succession plan and presents attitudes to actions that can serve as references to other companies since are efficient postures and given their simplicity of implementation.

Keywords: Corporate Governance; Small Business; Case Study.