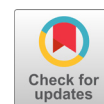


Caso de Ensino

A saga da Tink: Será a vez da governança corporativa?

Eleandra Maria Prigol Meneghini , Ana Paula Pereira dos Passos  e Jeferson Lana 

Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, UNIVALI, Itajaí/SC, Brasil



Detalhes Editoriais

Sistema double-blind review

Histórico do Artigo

Recebido: 03 de Mar., 2020

Revisado: 10 de Jun., 2020


Aceito: 24 de Jun., 2020

Disponível online: 25 de Dez, 2020

CLASSIFICAÇÃO JEL: M00, M10,
G30, G39, D74

ARTIGO ID: 1850

Editor Chefe

Dr. Dennys Eduardo Rossetto 
SKEMA Business School

Editor Científico Responsável

Dr. Marcos Hashimoto 
Millikin University

Revisão Ortográfica e Gramatical

Dra. Mônica Império Costa
Palavra Seleta Revisão Textual

Financiamento:

Este trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), através do Programa de Suporte à Pós-graduação de Instituições de Ensino Comunitárias (PROSUC), de acordo com a Portaria CAPES nº. 149/2017.

Cite como:

Meneghini, E. M. P.; Passos, A. P. P. e Lana, J. (2021). A saga da Tink: Será a vez da governança corporativa? Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 10(1), Caso de Ensino e1850. <https://doi.org/10.14211/regepe.v10i1.1850>

Contato dos autores:

Eleandra Maria Prigol Meneghini
eleandra.meneghini@gmail.com

Ana Paula Pereira dos Passos
passosapp@gmail.com

Jeferson Lana
jeff@rovian.com.br

Resumo

Objetivo: Promover a reflexão sobre os benefícios e os desafios do processo de implantação dos mecanismos e das práticas adequadas de governança corporativa em uma empresa multifamiliar. **Método:** O caso foi baseado em problemas reais de uma organização multifamiliar de capital fechado e, para a sua construção, foram desenvolvidas narrativas fictícias. **Originalidade/relevância:** Empresas multifamiliares potencializam a existência de conflitos, em função da pluralidade de sócios frente à gestão e ao controle corporativo. Neste caso para ensino, são apresentados alguns desses dilemas, e como a governança corporativa pode os evitar, mitigar ou sanar, de forma a encontrar o alinhamento entre os sócios familiares. **Resultados:** Conflitos de interesses e assimetrias de informação indicaram a necessidade de novas soluções para a continuidade dos negócios, dentre as quais, está a possibilidade de implantação dos mecanismos e de práticas adequadas de governança corporativa. **Contribuições teóricas/metodológicas:** Espera-se que o aluno compreenda a necessidade de considerar, na tomada de decisão, os ganhos e as perdas inerentes às particularidades da organização, como a sua composição acionária, sua maturidade e a proteção do capital e da propriedade.

Palavras-chave: Empresa multifamiliar; Conflitos de interesse; Assimetria de informação; Governança corporativa; Casos para ensino.

© 2021 ANEGEPE Ltda. Todos os direitos reservados.

Abstract

Objective: To promote a discussion on the benefits and challenges of the process of implementing mechanisms and good corporate governance practices in a multifamily company. **Method:** the case was based on real problems of a privately held multifamily organization and fictitious narratives were developed for its construction. **Originality/relevance:** Multifamily companies potentialize the existence of conflicts between the main ones due to the plurality of partners regarding corporate management and control. In this teaching case, some of these dilemmas were presented and how corporate governance could avoid, mitigate or remedy them in order to find adequate alignment between family members. **Results:** Conflicts of interest and information asymmetries indicated the need for new solutions for business continuity. Among these solutions, there was the possibility of implementing mechanisms and good corporate governance practices. **Theoretical/methodological contributions:** It is expected that the student develops an understanding of the need to consider inherent gains and losses in decision making and the particularities of the organization, such as shareholder composition, maturity of the organization and protection of capital and property.

Keywords: Multifamily company; Interest conflicts; Information asymmetry; Corporate governance; Teaching Cases.

© 2021 ANEGEPE Ltda. All rights reserved.



<https://doi.org/10.14211/regepe.v10i1.1850>

ISSN: 2316-2058 | © 2021 ANEGEPE Ltda. Todos os direitos reservados!

INTRODUÇÃO

Em agosto de 2018, sem unanimidade, Jean foi nomeado diretor-presidente da Tink, uma indústria de tintas, constituída por 17 sócios de sete famílias, na qual todos os gestores eram também sócios, mas nem todos os sócios atuavam na administração da empresa. Insatisfações afloraram, então, entre eles: os sócios gestores estavam incomodados com a atuação de Jean, alegando que tinha perdido autonomia, porque ele queria as decisões tomadas em consenso entre os gestores; e os sócios não gestores, em contrapartida, queriam as suas ideias consideradas, além de entenderem que não eram colocados a par de todas as decisões tomadas pela administração sobre os rumos da Tink.

Jean, por sua vez, inseguro pelo modo com que foi conduzido ao cargo, tentava atuar da melhor forma para solucionar tais conflitos. Em novembro daquele ano, depois de uma tensa reunião com os sócios, ele conversou com Antônia, sócia e filha de um dos sócios-fundadores, sobre os problemas da empresa, momento em que ela apresentou uma reflexão sobre governança corporativa, acreditando ser uma alternativa para minimizar os conflitos, defender os interesses dos sócios e assegurar a sobrevivência da empresa. No entanto, apesar de confiar nos resultados dessa prática, Antônia expôs a Jean os desafios e os problemas que poderiam surgir ao longo do processo de sua implantação, relacionados ao alto custo, ao amadurecimento dos sócios e da equipe de gestão, à profissionalização da empresa e ao tempo que precisaria ser dedicado.

A governança corporativa, na visão de Antônia, é uma jornada indispensável a uma empresa com a estrutura societária da Tink, isto é: muitos sócios, vários interesses e inúmeras informações não disponibilizadas ao mesmo tempo a todos os envolvidos. Contudo, para que os resultados fossem favoráveis, seria necessário obter o consenso de todos, bem como realizar o planejamento do processo de implantação, visando ao sucesso das ações e à minimização das complicações a elas atreladas.

Como qualquer outra decisão, a governança precisava ser pensada frente às particularidades da empresa, e Antônia se sentia responsável por repassar a Jean todo o conhecimento que detinha sobre o tema, uma vez que a Tink enfrentava um momento delicado, que requeria ações estratégicas alinhadas.

Jean já ouvira falar em governança corporativa nas especializações que cursou, e, apesar de Pedro, o antigo diretor-presidente, defender que essa era uma prática de companhias de grande porte, por isso, não se adequava à realidade da Tink, ele gostou da conversa com Antônia e das possibilidades que essa iniciativa traria para a empresa.

Mesmo assim, ele ainda se sentia inseguro, devido aos desafios relatados por Antônia e, posteriormente, por Pedro. Substancialmente, sua preocupação estava relacionada à reação dos sócios a essa proposta, ou seja, se, por um lado, a governança corporativa traria mais transparência; por outro, frustraria os sonhos de alguns sócios-fundadores em ver seus herdeiros frente aos negócios. A implantação da governança corporativa seria a melhor alternativa para sanar os problemas enfrentados pela Tink? Como os sócios reagiriam a essa proposta? Será a vez da governança corporativa?

CONHEÇA A TINK

A Tink era uma indústria de tintas, localizada em Panambi, no estado do Rio Grande do Sul, que atendia toda a região sul do Brasil. Com 52 colaboradores diretos e 23 representantes comerciais, ela atuava com produtos voltados às linhas

imobiliária e industrial. Sua composição societária, formada por 17 sócios de sete famílias, teve o sócio e fundador Pedro Bazzi como responsável legal entre os anos de 1998 a 2009, quando, então, ele se tornou diretor-presidente, passando a organizar os processos e a instituir reuniões mensais (na terceira quinta-feira do mês) com todos os sócios.

Na reunião de fevereiro de 2018, Pedro comentou brevemente sobre a sua intenção de deixar a empresa dentro de dois anos. No mês seguinte, Antônia, filha de um dos sócios-fundadores e também sócia, com um pequeno percentual de cotas, procurou Pedro e sugeriu a realização de um trabalho baseado em entrevistas com todos os sócios, para mapear a percepção dos donos da Tink quanto ao tema, já que a empresa não tinha um plano de sucessão.

Meses depois, em julho, Pedro adoeceu e precisou afastar-se da gestão, sem ter conseguido conversar sobre as entrevistas com os sócios; e, além disso, com o seu afastamento, um novo diretor-presidente precisava ser nomeado. A Tink tinha, em seu quadro de funcionários, três possíveis sucessores internos, que eram sócios e atuavam na gestão de diretorias da empresa: Jorge, Fausto e Jean.

Jorge era diretor financeiro e administrativo, graduado em Ciências Contábeis e com especialização em Gestão Financeira. Ele se tornou sócio alguns anos após a sua admissão, contando com pouco menos do que 12% das cotas da empresa. Fausto era diretor comercial, tinha graduação em Pedagogia e era um dos funcionários mais antigos da empresa. Ele se tornou sócio em 2004 e detinha 11,37% das cotas. Jean, por sua vez, era diretor de produção, filho de um dos sócios-fundadores, com graduação em Administração e especialização em Engenharia de Produção e Gestão Industrial. Tornou-se sócio pela partilha das cotas de seu pai, possuindo 2%, quantidade mínima definida para a aquisição de cotas. Jean e seu pai detinham juntos, 11,41% de cotas.

A decisão foi tomada às pressas: Pedro indicou Jean, por entender que ele era o mais preparado naquele momento. Jean era considerado político e uma incógnita por alguns sócios, que, apesar disso, reconheciam seu esforço, sua exigência e busca por inovações na área produtiva, setor em que atuava. A escolha foi apoiada por parte dos sócios; os demais, pela confiança e respeito a Pedro, não se opuseram, mas, em grupos informais, discutiam sobre outras possibilidades.

Jean recebeu com felicidade a indicação, todavia, sentia-se receoso e pressionado pela responsabilidade assumida; além de preocupado, pelo fato de sua escolha não ter sido consenso entre os sócios, e de não haver tempo para ele se preparar. Em virtude disso, Jean sentia que dias tensos se aproximavam.

SINAIS, FORTES SINAIS

Os dois primeiros meses serviram de adaptação para a empresa, já que a saída de Pedro e a escolha de Jean movimentaram a Tink. Jean sabia que sua vida não seria fácil e os primeiros sinais começavam a aparecer: Jorge e Fausto pareciam não aceitar a sua indicação e custavam a tratá-lo como o superior, insistindo em não o consultar ou comunicá-lo de suas decisões. Em conversa com outros sócios, Jorge e Fausto se demonstravam insatisfeitos com a atuação de Jean, pois acreditavam que estavam perdendo autonomia, uma vez que Jean queria as decisões sempre tomadas em consenso entre os três.

Em setembro, Jorge concedeu um aumento salarial a uma colaboradora de sua equipe, justificando que ela era importante

na função, e tinha recebido uma nova proposta de trabalho. Jean, ao saber do ocorrido, questionou a decisão de Jorge, frisando a necessidade de alinhamento quanto a essas questões, visto que aumentavam o peso da folha salarial – tema constantemente questionado pelos sócios, nas reuniões. Ademais, eles ficaram de desenvolver uma política de cargos e de salários, a ser apresentada na reunião mensal, que ainda não havia acontecido.

- *Jorge, nossas despesas com pessoal estão elevadas, precisamos concluir o trabalho de avaliação e apresentá-lo aos sócios, até lá, não se concede mais nenhum aumento de salário, estamos entendidos?* – falou Jean.
- *Veja bem, Jean, você responde pela produção, então, vamos falar sobre a máquina envazadora, que compramos no ano passado e deveria reduzir seis postos de trabalho. Não é isso que consta aqui, no quadro de pessoal da produção. Por que ainda não fizemos essas reduções?* – questionou Jorge, em tom sério.

Jean, sentindo-se acuado com a cobrança de Jorge, começou a se explicar, mas logo percebeu quais eram as intenções de Jorge.

- *Jorge, essas reduções não foram feitas porque acabamos aumentando a produção do mês passado... bom... na verdade... Jorge, você está fazendo esse questionamento para justificar a sua atitude? Eu realmente esqueci de ajustar o quadro de pessoal; falhei, é muita coisa acontecendo. Mas você poderia ter me lembrado disso antes, e não trazer o tema agora, como justificativa de uma decisão errada que você tomou!* – finalizou Jean, aumentando o tom de voz.

Esse episódio incomodou Jean. De volta a sua sala, ele não conseguia parar de pensar no ocorrido e se isso significava uma quebra de confiança entre ele e o diretor administrativo e financeiro. Em sua visão, Jorge era peça fundamental para as finanças da Tink, e a atitude tomada pelo colega demonstrava que algo não andava bem.

Naquele mesmo mês, houve outro acontecimento, dessa vez, na área de vendas, deixou Jean ainda mais indignado: Fausto fechou a venda de um grande pedido sem margem. Jean aproximou-se com o resultado do pedido, encarando-o.

- *Bem, não fomos felizes com esse pedido; acabamos concedendo desconto excessivo, mas o grande problema foi na produção: se não houvesse horas extras, conseguiríamos ficar no zero a zero* – falou Fausto.

Jean, que ainda acumulava a gestão da produção, não se conteve:

- *Zero a zero, Fausto? Pode parar! Você já tem anos de empresa, além de tudo, é sócio, sabe dos nossos custos e, principalmente, das nossas limitações. Nunca fechamos um pedido com margem praticamente nula. Digo mais, a produção precisou fazer horas extras pelo prazo que você acordou com o cliente.*

Fausto continuou a se defender; então, Jean, após uma sequência de argumentações e explicações, vendo que Fausto não iria assumir seu erro, finalizou a discussão com uma certeza: era necessário definir um percentual máximo de desconto a ser concedido. Casos atípicos deveriam ser tratados na reunião diária de diretoria e validados por ele.

Além desses, outros impasses estavam ocorrendo no cotidiano da empresa. Um dia antes da reunião do mês de novembro, Jean, ao passar pela sala de Jorge e questionar se a apresentação financeira no novo modelo para a reunião já estava

pronta, ouviu que, naquele mês, ainda utilizariam o modelo antigo, pois não tivera tempo para concluir e testar o modelo.

Considerando os últimos desentendimentos, para não iniciar uma nova discussão, Jean apenas disse que, possivelmente, seriam cobrados pelos sócios, e isso se tornaria um problema na reunião do dia seguinte. Nesse mesmo dia, quando Jean estava saindo da empresa, Jorge o chamou.

- *Jean, a dona Juçara deixou sua cesta de frutas. Esse mês deu até cacho de banana, a minha já levei ontem* – falou Jorge.
- *Ah, que beleza! Obrigado* – Jean agradeceu ao receber a cesta e retirou-se. Mal sabia ele que até o cacho de bananas se tornaria motivo de discórdia.

Fora da empresa, entre os sócios não gestores, sinais de falta de comunicação e alinhamento também surgiram. Alguns estavam incomodados por não terem suas ideias consideradas, além de entenderem que não eram colocados a par de todas as decisões tomadas pela administração. Por exemplo, alguns dos sócios-fundadores, já aposentados, encontravam-se com frequência no Bar da Esquina, onde jogavam cartas e conversavam. O pai de Antônia, ao encontrar o pai de Jean e um dos sócios da Família 5, comentou de sua intenção em retomar o assunto dos dividendos para o próximo ano, na ocasião da próxima reunião.

- *Acho que já devemos começar a falar sobre os dividendos para o ano que vem. Eu já falei em várias ocasiões que, nessa fase da vida, eu prefiro o dinheiro na conta, ao reinvestir na empresa* – falou o pai de Antônia.
- *Eu acho que esse assunto já é considerado como resolvido pela equipe de gestão, pois já se decidiu quanto vai ser distribuído e não se cogita em aumentar os valores* – ponderou o pai de Jean, dando a entender que sabia de alguma coisa, além do que era do conhecimento dos demais sócios.
- *Sim, ouvi que estão pensando em fazer um investimento na área de produção, que tomaria parte do caixa* – complementou um dos sócios da Família 5.

Naquele final de tarde, o pai de Antônia ligou para os dois sócios da Família 3, para falar a respeito das informações recebidas, e percebeu que elas não eram de conhecimento de nenhum deles.

- *Meu amigo, ali dentro, eles decidem sem pedir a nossa opinião. Eles se sentem os únicos donos. Nós somos “bananeiras que já deram cacho” (risos). Por falar nisso, muito obrigado por aquele pomar que você plantou lá no terreno da fábrica. Que bananas boas aquelas! Recebi uma cesta de produtos nessa semana* – falava um dos sócios da Família 3, quando foi interrompido pelo pai de Antônia.
- *Como é? Eles mandaram entregar produtos? E por que será que eu, que plantei o pomar, não recebi nada? Será que preciso ter filho meu de gerente lá na Tink para saber o que acontece por lá...* – o pai de Antônia estava visivelmente chateado. Naquela noite, não dormiu bem, ficou imaginando como outras decisões poderiam ser tomadas, sem que todos os sócios ficassem sabendo.

LAVANDO A ROUPA SUJA

Quinta-feira à noite, 22 de novembro de 2018, data da reunião mensal dos sócios. Jean sentia certa tensão no ar, tanto que

todos foram tomando seus lugares sem muita conversa paralela, diferentemente do que ocorria na época de Pedro. Sem muito jeito para quebrar o gelo, Jean deu início à reunião, com a apresentação financeira do mês anterior. Logo, foi interrompido e questionado sobre o novo modelo, que deveria ser utilizado a partir daquela reunião. Jean preferiu não expor Jorge e explicou que o modelo ainda estava em teste e prometeu que, no próximo mês, ele seria implantado. Todos assentiram e a apresentação prosseguiu.

Os resultados das vendas não agradaram aos sócios, que começaram a se manifestar (Apêndice A). Um questionou o fato de os custos e as despesas terem aumentado, apesar da queda nas vendas; outro, que era necessário dar mais atenção à produção, para a redução daqueles custos. Também, em meio à discussão, foram retomados pontos levantados em reuniões anteriores, como o aumento do percentual do recebimento dos dividendos para o próximo ano.

- *Senhores, esse assunto já foi tratado anteriormente, lembram? Se aumentarmos o percentual dos dividendos, como vamos reinvestir na empresa? Vocês preferem captar recursos de terceiros para continuarmos crescendo? – Jean questionou e, em seguida, relembrou que a Tink sempre cresceu com recursos próprios, e que o aumento na distribuição dos dividendos implicaria naquela estratégia.*

Fausto, então, pediu a palavra:

- *Senhores, penso que, se for assim, então, também temos que rever os nossos salários, porque somente nós, que trabalhamos aqui, sabemos o que passamos. Os senhores passam aqui no dia da reunião e já levam os dividendos. Mas, o dia a dia da empresa, somos nós que vivenciamos e, olha, não querendo achar que somos insubstituíveis, mas quero ver quem daria conta do recado, caso um de nós pedisse demissão.*

Houve um alvoroço na sala: alguns sócios se entreolharam e comentaram entre si; outros levantaram a voz e rebateram o comentário de Fausto. Rapidamente, Jean contornou a situação e pediu a retomada da pauta da reunião. Ele apresentou as demais informações financeiras e os planos de investimento e, na sequência, abriu espaço para comentários gerais. O pai de Antônia foi o primeiro a se manifestar, dizendo:

- *Jean, eu vi meu capital investido na Tink se valorizar, já meus filhos, sócios mais novos, ainda esperam retornos. Assim, gostaria de falar sobre alguns pontos. Entendi, da fala do Fausto, há pouco, que vocês não se sentem valorizados, mas nós, que somos sócios e não gestores da Tink, não estamos sendo ouvidos na mesma proporção; nossas ideias não têm o mesmo peso; meus filhos já nem fazem mais questão de participar das reuniões por esse motivo. Também sei de colegas sócios, aqui presentes, que pensam o mesmo. Até discordam de muitas coisas que vocês falam e fazem, mas não argumentam, porque sabem que não vai dar em nada, e os assuntos tratados não são retomados nas reuniões seguintes.*

A sala permaneceu em silêncio, e ele continuou falando:

- *Por que não são realizadas atas das nossas reuniões? A nossa empresa já está no mercado há duas décadas, nunca lavrou uma ata. Encaro isso como básico! Além disso, precisamos deixar claro, para todos, quais as decisões que vocês, da administração, podem tomar, e o que precisa ser aprovado na nossa reunião. Eu, por exemplo, não concordei com a última aquisição, a do*

automóvel de alto padrão, que foi comprado para a área comercial, e isso não foi tratado aqui, na reunião.

Nesse momento, os demais sócios concordaram e, ao fim de sua fala, três sócios ergueram as mãos, e o mais velho tomou a palavra:

- *Eu concordo totalmente, em especial sobre a definição das decisões que vocês, da gestão, podem tomar, e as que devem ser discutidas em reunião, com todos os sócios. Vejo que o repasse das informações sobre as decisões tomadas fora das reuniões não é para todos, a exemplo da definição dos dividendos do próximo ano e dos planos de investimento... Alguns sócios, que têm relação com os gestores, têm ciência, e os demais, ficam desinformados. Cadê a igualdade!? Pelo menos, a informação deveria ser para todos.*

O segundo sócio, que tinha levantado a mão, inicia a sua fala:

- *Primeiramente, eu endosso a necessidade de definirmos essa autonomia em tomar decisões. Em segundo lugar, veja bem, Jean, não me arrependo do investimento na Tink. Como sabe, sou sócio-fundador, mas não estou contente há algum tempo. Passamos por um período de recessão, no Brasil, e não aproveitamos esse tempo para organizar nossos processos; temos uma equipe administrativa bastante inchada e funcionários com salários elevados, não seria o momento de rever isso? Já, na linha de produção, aquela máquina envazadora, adquirida no ano passado, tinha a proposta de reduzir o quadro de pessoas, foi efetivada tal redução? Aí escuto o Fausto falar em salário, parece que alguma coisa não está certa. Vou dar um exemplo da disparidade que existe entre nós: nessa semana, alguns dos sócios presentes, incluindo vocês, que trabalham aqui, levaram para casa produtos lá do pomar. Mas, o que mais me chamou atenção, e sei que magoou profundamente um colega nosso, é o fato de ele, que foi o responsável pelo pomar existir, não ter sido lembrado.*

Nesse momento, Jean e Jorge se olharam constrangidos. Todos ficaram pensativos e o sócio continuou:

- *Parece-me que não está havendo valorização dos mais velhos, que foram os responsáveis por esta empresa ser o que é hoje. Quanto aos indicadores mensais de produção e de produtividade, por que não são apresentados e validados conosco? E a concessão do bônus anual? Acho que as metas precisam ser mais arrojadas e deve ter cobrança e acompanhamento desses indicadores. Isso nunca se apresenta nas reuniões, mas os bônus são concedidos e, como acabamos de ver na apresentação, nosso resultado vem caindo e nossas despesas crescendo. Outra coisa, é o material apresentado na reunião: não adianta só acompanharmos as vendas, quero ver balancetes contábeis e indicadores, como EBITDA; quero saber o último número depois da régua.*

O terceiro sócio, que tinha levantado a mão, iniciou sua fala, remexendo-se na cadeira:

- *Jean, Jorge e Fausto, vocês podem não gostar do que vou falar, mas eu não concordo e nunca concordei que uma empresa desse porte, com dificuldades financeiras, disponibilizasse um carro, com combustível pago, para uso, e não estou me referindo a visitar clientes ou desenvolver atividades relacionadas à empresa, mas ao uso em atividades pessoais, pois não vejo prestação de contas a respeito. Então, penso que devemos rever as responsabilidades e benesses de cada um. É dinheiro da*

Tink, de todos! E se é de todos, não pode, a exemplo das frutas do pomar, beneficiar alguns.

As discussões na sala continuaram: eram muitas informações, dores mantidas a sete chaves, em prol da boa convivência da empresa, mas que vinham à tona naquele momento, com o novo diretor-presidente. Algo estava ficando cada vez mais claro para Jean: ele precisava implantar mudanças na empresa ou estaria fadado ao fracasso. Ele, então, tomou a palavra.

- *Senhores, uma sociedade só funciona quando todos tiverem voz ativa e forem ouvidos. Eu mesmo, quando fui entrevistado pela Antônia, no início deste ano, dei minha opinião convergente com muito do que os senhores acabaram de falar. Realmente, temos muitos problemas e o dia a dia acaba nos impedindo de parar, pensar e montar a melhor estratégia para nossas atividades. Concordo com tudo que os senhores falaram, e dou a minha palavra de que vou trabalhar para atender às suas solicitações. Agradeço a manifestação de todos, e só peço um voto de confiança.*
- *O que você pretende fazer, Jean? – perguntou o pai de Antônia.*
- *– Sim, Jean, para te darmos um voto de confiança, precisamos ter ideia do que você pretende. Se não, acontece como sempre, na próxima reunião ninguém mais fala sobre o ocorrido e fica o dito pelo não dito – comentou outro sócio.*
- *Senhores, parece-me consenso que querem ter mais participação nas decisões da empresa; também é notório que estão insatisfeitos com muitas das que foram tomadas. Anotei tudo o que falaram. Vou analisar, criar planos de ação e apresento, na próxima reunião, uma proposta para validarem. Peço que pensem também a respeito e tragam sugestões. Estão de acordo? – finalizou Jean.*

Os sócios se entreolharam e um a um foram dando seu aval ao pedido de Jean. Essa seria a oportunidade dele, e ele sabia que não poderia desperdiçá-la. Naquela noite, depois de encerrar a reunião e ter se comprometido a buscar alternativas para as insatisfações dos sócios, muitas das quais o envergonhavam, Jean recordou de uma imagem, que Antônia, certa vez, encaminhou ao grupo de WhatsApp dos sócios da Tink, que mostrava um caminho para a empresa – era um termo que ele tentava lembrar... ah, sim, governança corporativa.

SERÁ A VEZ DA GOVERNANÇA CORPORATIVA?

Nos dias que se passaram, Jean fez contato com Antônia, relatou os problemas enfrentados na Tink, e sobre a última reunião com os sócios. Ela já tinha ciência de tudo, pois seu pai lhe repassara o ocorrido. Antônia não residia na cidade onde a Tink estava sediada e, por isso, não participava das reuniões dos sócios, porém, mantinha-se informada dos acontecimentos, por meio de seu pai, sócio-fundador. Ela estudava estratégias organizacionais no mestrado e um dos seus principais tópicos de pesquisa era a governança corporativa. Ela, então, encaminhou para Jean alguns documentos que tratavam sobre o tema, para que ele compreendesse melhor do que falavam, e pediu a ele novas informações da empresa, para que pudesse analisar. Eles começaram a conversar diariamente sobre a Tink.

- *Antônia, você acredita que até as frutas do pomar viraram motivo de discórdia? Eu realmente falhei, esqueci do seu pai, achei que o Jorge tivesse enviado, e*

ele achou o mesmo ao meu respeito – tentou justificar Jean.

- *Ah, sim, Jean, eu fiquei sabendo, mas acredite, isso é mais frequente do que você pode imaginar. Ouvi um relato parecido em um dos encontros do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e, na época, achei que era exagero. Vemos, agora, que, quando as coisas não vão bem, tudo vira motivo para disputa – pontuou Antônia.*

O nível de assimetria de informações entre os sócios chamou a atenção de Antônia, e a fez repensar em que estágio a Tink estava. A empresa não possuía atas das reuniões, controles para as diretorias e rotinas promulgadas. As informações compartilhadas entre as diretorias internas e a presidência eram precárias e, quando se tratava do sócio externo, o problema era ainda maior; nem ao menos dados contábeis lhe eram repassados. Apenas alguns sócios externos, que eram familiares dos gestores, ou que tinham uma relação próxima com algum deles, tinham ciência das informações inerentes à empresa e das decisões tomadas.

Para compreender melhor a situação da empresa, Antônia verificou novamente as entrevistas, que havia realizado no início daquele ano, analisou os documentos repassados por Jean e os fatos relatados em suas conversas. No estatuto social, Antônia observou possibilidades de melhoria e foi anotando as sugestões para, posteriormente, discutir com Jean. A tabela com a quantidade de sócios e o percentual de cotas lhe chamaram a atenção para a composição acionária da Tink (**Apêndice B**). Em sua visão, uma empresa, com tais particularidades, precisava imediatamente de práticas que garantissem direitos e deveres dos gestores, sócios, herdeiros e funcionários, bem como assegurassem a saúde financeira da organização.

Entretanto, apesar de Antônia entender que essas práticas poderiam ser baseadas na governança corporativa, ela ponderava os desafios: quão caro seria a contratação de uma consultoria para acompanhar o processo de implantação? A empresa, os sócios e a equipe de gestão tinham maturidade para as mudanças estratégicas inerentes? Como seria vista pelos sócios a profissionalização gradual da empresa? E o tempo necessário, que deveria ser dedicado? Ela retratou todos esses questionamentos a Jean, pontuando que a governança corporativa poderia apresentar resultados favoráveis ou desfavoráveis e, para minimizar as complicações relacionadas, tinham que pensar estrategicamente sobre o planejamento e o engajamento dos envolvidos.

Depois de muitas conversas com Jean, e de ter as informações que considerava necessárias, Antônia sugeriu que ambos marcassem presencialmente uma reunião com Pedro (que havia se afastado por motivos de saúde, mas já se sentia melhor), para discutirem a viabilidade da implantação da governança corporativa. Apesar de ter decidido não voltar à gestão da Tink, Pedro vinha acompanhando, a distância, os últimos acontecimentos, e conversava constantemente com o pai de Antônia. Segundo Antônia, foi seu pai, inclusive, que recomendou a eles ouvir os conselhos Pedro.

- *Mas, Antônia, Pedro sempre foi contra a implantação da governança corporativa em pequenas empresas. E eu pensei que conversaríamos com um consultor do IBGC – questionou Jean, lembrando que Antônia tinha-lhe contado sobre a sua participação em encontros do IBGC, na cidade onde morava, e que o Instituto oferecia cursos e orientava empresas.*

- Jean, eu sou uma defensora ferrenha da governança corporativa, só que, para iniciarmos essa jornada, todos os sócios precisam estar de acordo. Será necessário fazermos votação, e a maioria vencerá. E sou consciente dos desafios em transformar uma empresa, pois essa será uma mudança brusca e profunda. Temos ônus e bônus. Creio que será mais inteligente da nossa parte conversarmos previamente com o Pedro. Ele deu parte de sua vida pela Tink e, apesar de cabeça-dura, quer o melhor para a empresa – concluiu Antônia.

Assim, a reunião entre os três aconteceu. Os jovens, Antônia e Jean, apresentaram suas ideias a Pedro que, após ouvir atentamente, expôs sua opinião:

- Meus jovens, é louvável o interesse de vocês em transformar a Tink, mas não vai dar certo. Vocês têm a consciência que, colocando a Tink dentro dos mecanismos de governança corporativa, em algum momento, a gestão da empresa precisará ser profissional? E vocês calcularam o custo para isso? A Tink terá tais recursos? Esses recursos terão que sair de alguma conta, a mais óbvia é a dos dividendos. Vocês acham que os sócios aposentados vão concordar com isso? Além de não verem mais seus filhos na gestão da empresa que criaram, terão seus dividendos reduzidos. E você, Jean, o que você fará da sua carreira, quando tiver que entregar seu cargo? Isso também vai ocorrer com Fausto e Jorge. Enfim, vocês não acham que existem alternativas? Jean, você ainda acumula a função da gestão do setor de produção; promova alguém para o cargo e se dedique a gerir a Tink. Desenvolvam outras ferramentas de gestão; creio que haja outras opções para testar, antes de partirem para a governança

corporativa; até porque, se ela for aprovada, a iniciativa precisará dar certo, pois estamos falando em um investimento muito alto para falhar.

Após a fala de Pedro, Antônia e Jean relataram suas opiniões sobre os questionamentos feitos. Eles sabiam que tudo que Pedro acabara de falar era real e poderia ocorrer. A conversa prosseguiu e, ao fim, Pedro sugeriu:

- Vejam bem, Jean e Antônia, sugiro que vocês preparem um material completo sobre o tema e levem para a próxima reunião com os sócios e apresentem a eles. Muitos deles nunca ouviram falar do assunto; busquem, primeiro, familiarizá-los sobre o tema.
- Sim, podemos organizar um material com os benefícios e os desafios da governança corporativa; além de apresentar o tema, que tal sugerirmos um brainstorming com os sócios? Vamos deixar que eles digam qual rumo eles querem que a Tink tome. Jean já fez esse pedido a eles, na última reunião, creio que possam surgir algumas ideias interessantes. Mas, para essa reunião, poderíamos pedir que todos os sócios tragam também os seus herdeiros. Creio que tenha chegado a hora de envolver todos – falou uma Antônia, entusiasmada.

Jean gostou da proposta de Antônia, deu suas sugestões e, dessa forma, definiram que esse seria o próximo passo para o grande momento que a Tink vivenciava – uma reunião com todos os sócios e herdeiros. A implantação da governança corporativa seria a melhor alternativa para sanar os problemas enfrentados pela Tink, ou outras ideias, trazidas pelos sócios, resolveriam a questão? Como os sócios reagiriam a essa proposta? Será a vez da governança corporativa?

Notas de Ensino

Este caso de ensino oferece as notas de ensino separadamente.

Declaração dos autores de contribuições individuais

Papéis	Contribuição por autor		
	Meneghini, EMP	Passos, APP	Lana, J
Conceitualização	X	X	-
Metodologia	-	-	-
Software	-	-	-
Validação	-	-	-
Análise formal	-	-	-
Pesquisa / Levantamento	-	-	-
Recursos	-	-	-
Curadoria dos dados	-	-	-
Escrita - Rascunho original	X	X	-
Escrita - Revisão e edição	X	X	X
Visualização dos dados	X	X	X
Supervisão / Orientação	-	-	X
Administração do Projeto	X	-	-
Financiamento	-	-	-

Declaração de Conflito de Interesse

Nós, autores, informamos não haver conflitos de interesse.

Declaração de informações de financiamento

Este trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES), através do Programa de Suporte à Pós-graduação de Instituições de Ensino Comunitárias (PROSUC), de acordo com a Portaria CAPES nº. 149/201.

REFERÊNCIAS

- Aguilera, R. V., & Cuervo-Cazurra, A. (2004). Codes of good governance worldwide: what is the trigger? *Organization Studies*, 25, 415-443. <https://doi.org/10.1177/0260000104040669>
- Aguilera, R. V., Desender, K., Bednar, M. K., & Lee, J. H. (2015). Connecting the Dots – bringing external corporate governance into the corporate governance puzzle. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 483-573. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1024503>
- Azoury, N., & Bouri, E. (2015). Principal-principal conflicts in Lebanese unlisted family firms. *Journal of Management & Governance*, 19(2), 461-493. <https://doi.org/10.1007/s10997-014-9287-8>
- Bertucci, J. L. O., Campos, E. Á. S., Pimentel, T. D., & Pereira, R. D. (2009). Mecanismos 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 Negócios*, 11(31), 152-167. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v11i31.524>
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman.

- Denis, D. K., & McConnell, J. J. (2003). International corporate governance. *Journal of financial and quantitative analysis*, 38(1), 1-36. <https://doi.org/10.2307/4126762>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/467037>
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2014). *Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas*. São Paulo: IBGC. <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21047>
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Código das melhores práticas de governança corporativa* (5. ed.). São Paulo: IBGC. <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2016). *Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações*. São Paulo: IBGC. https://dmgsa.com.br/wp-content/uploads/2016/11/GovernancadaFamiliaEmpresaria_IBGC.pdf
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2008). Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. *Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 87-125. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/36604>. Acesso em: 9 nov. 2021.
- Jiang, Y., & Peng, M. W. (2011). Principal-principal conflicts during crisis. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 683-695. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9186-8>
- Michiels, A., Voordeckers, W., Lybaert, N., & Steijvers, T. (2015). Dividends and family governance practices in private family firms. *Small Business Economics*, 44(2), 299-314. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9594-0>
- Moraes Filho, A. C. T., Barone, F. M., & de Oliveira Pinto, M. (2011). A produção científica em empresas familiares: um enfoque conceitual. *Revista de Administração Pública*, 45(6), 1971-1991. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000600016>
- Saam, N. J. (2007). Asymmetry in information versus asymmetry in power: Implicit assumptions of agency theory? *The Journal of Socio-Economics*, 36(6), 825-840. <https://doi.org/10.1016/j.socecon.2007.01.018>
- Saito, R., & Silveira, A. D. M. (2008). Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. *Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 79-86. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000200007>
- Walsh, J. P., & Seward, J. K. (1990). On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms. *Academy of Management Review*, 15(3), 421-458. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308826>
- Young, M. N., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Bruton, G. D., & Jiang, Y. (2008). Corporate governance in emerging economies: A review of the principal-principal perspective. *Journal of Management Studies*, 45(1), 196-220. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00752.x>

BIOGRAFIA DOS AUTORES

Eleandra Meneghini é doutoranda em *Estratégia Empresarial no Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI, Itajaí/SC, Brasil)*. *Mestra em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIVALI (2020)*. *Especialista lato sensu MBA Executivo em Economia e Gestão: Agronegócio, FGV (2016)*. *Graduada em Administração com Habilitação em Comércio Exterior - Universidade do Oeste de Santa Catarina (2002)*. *Membro do Grupo de Estudos sobre Estratégia e Performance - GEPE (UNIVALI)*. *Pesquisadora na área de Estratégias organizacionais; Organização Industrial (IO); Estratégias de não mercado (Nonmarket strategy): Atividade política corporativa (CPA), Responsabilidade social corporativa (RSC); Governança corporativa e Cooperativismo*. E-mail: eleandra.meneghini@gmail.com.

Ana Paula dos Passos é doutoranda, *Mestra e Graduada em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI, Itajaí/SC, Brasil)*. *Membro do Grupo de Estudos sobre Estratégia e Performance (GEPE)*. *Professor-pesquisador associado no Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas (PECEGE) da Universidade de São Paulo (USP)*. *Tutora externa no curso de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Leonardo da Vinci (UNIASSELVI)*. *Assistente de Pesquisa de projetos desenvolvidos pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV) e Wharton Business School (UPenn)*. *Estudos recentes concentram-se nos temas de atividade política corporativa, responsabilidade social corporativa e governança corporativa*. E-mail: passosapp@gmail.com.

Jeferson Lana docente do *Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) e do Programa de Mestrado Profissional em Gestão, Internacionalização e Logística (PMPGIL) da UNIVALI, Itajaí/SC, Brasil*. *É doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - FGV/EAESP (2013-2017)*. *Bolsista do Programa Capes/Fulbright de Doutorado Sanduíche na Wharton School, Universidade da Pensilvânia, EUA (2015/2016)*. *Mestre em Administração pela UNIVALI/SC (2013)*. *Pós-graduado em Gestão Financeira com ênfase em Mercado de Capitais pela Fundação Getúlio Vargas (2010)*. *Graduado em Administração de Empresas pela Fundação Educacional de Brusque - UNIFEBE (2007)*. *Atua como professor visitante em nível de especialização (MBAs) na UNOESC, SENAC, entre outras*. E-mail: jeff@rovian.com.br.

APÊNDICES

Ano	2016			2017			2018		
	Mês	Ago	Set	Out	Ago	Set	Out	Ago	Set
Receita bruta (R\$)	2.078.406	1.978.406	1.842.689	2.278.406	1.878.406	1.642.619	1.578.406	1.278.406	1.242.689
(-) Deduções/abatimentos (R\$)	228.624	217.624	202.695	250.624	206.624	180.688	173.624	140.624	136.695
(=) Receita líquida (R\$)	1.849.782	1.760.782	1.639.993	2.027.781	1.671.782	1.461.931	1.404.782	1.137.782	1.105.993
(-) CMV (R\$)	1.101.555	693.762	701.861	1.207.555	693.762	701.861	836.555	693.762	701.861
(=) Lucro bruto (R\$)	748.226	1.067.019	938.131	820.226	978.019	760.069	568.226	444.019	404.131
(-) Despesas com vendas (R\$)	246.511	249.820	253.672	256.510	261.101	266.501	265.045	262.055	270.010
(-) Despesas administrativas (R\$)	29.586	29.015	29.248	29.577	30.015	29.348	29.586	29.015	30.248
(-) Despesas financeiras (R\$)	43.176	40.676	42.640	43.176	40.676	42.640	43.176	40.676	42.640
(=) Resultado antes IRPJ CSLL (R\$)	428.953	747.507	612.569	490.962	646.226	421.579	230.419	112.272	61.232
(-) Provisões IRPJ E CSLL (R\$)	8.579	14.950	12.251	9.819	12.924	8.431	4.608	2.245	1.224
(=) Resultado líquido (R\$)	420.374	732.557	600.318	481.143	633.301	413.148	225.810	110.027	60.007

Apêndice A

Fonte: Elaborado pelos autores

Composição	Sócios	Participação acionária	Observação
Família 1	Sócios 1, 2 e 3	18,24%	Pedro e suas duas filhas.
Família 2	Sócios 4, 5 e 6	16,29%	Antônia, irmão e pai.
Família 3	Sócios 7 e 8	16,67%	
Família 4	Sócios 9 e 10	11,41%	Jean e pai.
Família 5	Sócios 11, 12 e 13	14,17%	
Família 6	Sócios 14 e 15	11,85%	Jorge e esposa.
Família 7	Sócios 16 e 17	11,37%	Fausto e esposa.
Total		100,00%	

Apêndice B

Fonte: Elaborado pelos autores

