

MORTALIDADE EMPRESARIAL E GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA COMERCIAL NO MÚNICIPIO DE GUAXUPÉ

Ana Luiza Evangelista da **SILVA**
Centro Universitário da Fundação Educacional de Guaxupé - UNIFEG
ana_analu1@hotmail.com

Luciana Angelino **GONÇALVES**
Centro Universitário da Fundação Educacional de Guaxupé - UNIFEG
luciana.uem@hotmail.com

Artigo recebido em 07/2017 – Aprovado em 11/2019

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar as principais causas da mortalidade empresarial através do embasamento teórico da governança corporativa em uma empresa familiar no município de Guaxupé - MG. Com o propósito de observar a empresa por várias perspectivas utilizou-se de teorias de gestão administrativa como, planejamento, utilização dos recursos intangíveis, mapeamento de processos e conhecimento do ciclo de vida do produto a fim de que estas auxiliem as organizações a manterem-se saudáveis. Por fim, enfatiza-se que a ausência da aplicabilidade de ferramentas de gestão e governança corporativa e a falta do planejamento de sucessão estão fortemente relacionadas à insustentabilidade das empresas familiares. O planejamento estratégico deve ser auxiliado pelas melhores práticas de gestão, adicionada à preocupação a respeito da sucessão familiar da empresa devido à relevância desta no mercado. Além disso, ressalta-se a importância e a necessidade de mais estudos a respeito da insustentabilidade empresarial.

Palavras-chave: Empresas familiares, governança corporativa, mortalidade empresarial.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

ABSTRACT

The goal of this article is to analyze the main causes of corporate mortality through the theoretical knowledge of corporate governance in a family business in the city of Guaxupé- MG. In order to observe the company from various perspectives, theories of administrative management such as planning, use of intangible resources, mapping of processes and knowledge of the product life cycle have been used to help organizations to maintain themselves Healthy. Finally, it is emphasized that the lack of applicability of management tools and corporate governance and the lack of succession planning are strongly related to the unsustainability of family companies. The strategic planning should be aided by the best management practices, added to the concern regarding the family succession of the company due to the relevance of this in the market. In addition, the importance and need for further studies on corporate unsustainability is emphasized.

KEYWORDS: *Family businesses, corporate governance, corporate mortality.*

1. INTRODUÇÃO

A insustentabilidade empresarial apesar de importante não é um tema muito abordado, o que se percebe são estudos voltados para o sucesso e sustentabilidade das organizações deixando de lado não só os fatores que podem levá-las a mortalidade, mas também as ferramentas que podem evitar tal condição.

Contudo é importante conhecer as causas que levaram a empresa ao estado de insustentabilidade, pois é através disso que se torna possível a criação de instrumentos que minimizem tais fatores.

Dada a importância dos reflexos econômicos e políticos nas empresas nos últimos anos, refletir sobre os motivos da insustentabilidade empresarial tornou-se primordial para a evolução nos estudos em empreendedorismo. Dentro deste contexto, o objetivo geral deste estudo foi analisar as principais causas da mortalidade empresarial junto ao embasamento teórico da governança corporativa, em uma empresa familiar no município de Guaxupé – MG.

Para atender a esta questão, respondeu-se aos seguintes objetivos específicos:

- Quais foram os principais problemas e causas em todo o processo de mortalidade empresarial da empresa?
- Quais causas de mortalidade empresarial foram identificadas em empresas familiares em geral?
- Quais causas de mortalidade empresarial foram identificadas na empresa em estudo?
- Quais aspectos da governança corporativa serviu como causa para perpetuação desta empresa?
- Quais foram as melhores práticas e ferramentas de gestão empresarial utilizadas pela empresa no seu tempo de atuação?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No contexto atual com uma economia bastante conturbada, o mundo dos negócios sofre com o desaparecimento das empresas, que por muitos motivos deixam de existir e decretam a sua insustentabilidade.

Conforme a Confederação Nacional do Comércio de bens, serviços e turismo (CNC), 4,04% das Micro e Pequenas Empresas abertas no Brasil entraram em estado de falência no ano de 2015 e em 2016 até o mês de junho o percentual apurado para a mesma situação foi de 1,02%. Neste sentido algumas teorias de gestão administrativa reparam e auxiliam estas organizações a manterem-se saudáveis, otimizadas e sendo algumas dentro do contexto do empreendedorismo e administração de produção,

como por exemplo: governança corporativa, planejamento, mapeamento de processos e gestão dos recursos intangíveis.

2.1. MORTALIDADE EMPRESARIAL

Segundo Machado e Espinha (2005), entender o significado do fracasso é uma condição preliminar para qualquer investigação no assunto, mas esta é uma dificuldade encontrada no estudo, já que mortalidade empresarial pode assumir vários significados.

O termo falência em muitos casos é designado para definir a mortalidade da empresa e Cochran apud Fortes (2013, p.58), dá sua contribuição em uma pesquisa que identifica problemas relacionados ao conceito e definição de falência. Para isto apresenta pelo menos cinco definições oficiais:

1. Mortalidade formal: se refere às empresas que deram baixa formal do negócio junto aos órgãos oficiais;
2. Encerramento das atividades com dívidas a credores sem baixa formal;
3. Encerramento das atividades para evitar perdas e dívidas sem baixa formal;
4. Empresas vendidas ou transformadas em outras atividades;
5. Descontinuidade da empresa por qualquer outra razão.

O conceito de fracasso não pode ser entendido simplesmente como a descontinuidade do negócio, mesmo que a causa seja positiva para o empreendedor. Portanto, o fechamento da empresa por falência, perda de crédito, ou má administração, por exemplo, que não vem de forma voluntária, pode ser caracterizado como fracasso propriamente dito (MACHADO e ESPINHA, 2005).

2.2. PRINCIPAIS CAUSAS DA MORTALIDADE EMPRESARIAL

Devido à importância das empresas como fonte geradora de recursos e trabalho, faz-se necessário compreender a mortalidade empresarial e para isso é preciso conhecer as suas causas (MACHADO E ESPINHA, 2005; FILHO E FIGUEIRÓ, 2009). De acordo com Albuquerque (2013), na maioria dos casos não é possível apontar apenas um fator como o gerador da mortalidade, mas sim uma série de fatores combinados. Desta forma, Machado e Espinha (2005), cita uma classificação semelhante à afirmada por Sten (1998) e Albuquerque e Escrivão Filho (2012), o qual aponta as causas da mortalidade empresarial em três grupos explicitados a seguir.

2.2.1. Empreendedor

A esta categoria é destinada os fatores pessoais do dirigente e que afetam diretamente a saúde da empresa, considera-se também os traços de personalidade e características empreendedoras (ALBUQUERQUE, 2013).

Os fatores individuais relacionados à mortalidade são: falta de visão, iniciativa, criatividade, persistência, autoconfiança e compromisso com os outros colaboradores da empresa. O imediatismo de resultados e o otimismo, quando em excesso podem atrapalhar o empreendedor a enxergar a realidade da empresa.

Todo bom administrador arrisca, porém na hora certa, sendo assim a aversão a riscos pode fazer com que a empresa perca a chance de aproveitar as oportunidades. Além disso, a experiência e a idade podem ser um determinante do fracasso, pois há uma tendência maior ao fracasso entre jovens, que têm menos experiência (MACHADO e ESPINHA, 2005).

2.2.2. Empresa

A esta categoria está associada às próprias características da empresa e como seus recursos são mobilizados, inclui também a falta de planejamento e má gestão de recursos específicos (ALBUQUERQUE e ESCRIVÃO FILHO, 2012).

Alguns fatores relacionados ao estágio de criação da empresa estão ligados a possível mortalidade da mesma. Entre estes estão: o curto período de estudo para investigar a viabilidade de abertura, a falta de um plano de negócio; capital inicial baixo, pouco cuidado na seleção de produtos e a aceitação destes no mercado (MACHADO e ESPINHA, 2005).

O planejamento que é um fator de grande evidencia e também deve ser observado. Porém este não é realizado por completo, principalmente o estratégico (ALBUQUERQUE, 2013). A má gestão dos recursos disponíveis também entra na lista, muitas vezes por conta dela faltam materiais para atender aos pedidos, o que pode acarretar um aumento de reclamações dos clientes com relação à qualidade e prazo de entregas dos produtos.

Na área de finanças, por exemplo, existe a falta de controle financeiro, de capital de giro e de capital próprio. Quanto aos recursos humanos o problema pode estar relacionado à falta de profissionais qualificados e treinamento. Já na estrutura geral da organização, aponta-se a centralização do poder, seguida da despreocupação com a imagem da empresa e até mesmo a falta de habilidade de lidar com o rápido crescimento.

2.2.3. Ambiente

Os fatores desta categoria são aqueles que acontecem fora da empresa e que fogem do controle do empreendedor (ALBUQUERQUE, 2013), portanto até mesmo uma empresa bem gerenciada, diante de condições econômicas extremas pode fracassar.

Variáveis do quadro econômico que são, sobretudo, os períodos de crescimento e recessão da economia, como problema de falta de crédito, falta de poder aquisitivo e inadimplência dos clientes, podem determinar a mortalidade das empresas. Relacionados ao ambiente considera-se também problemas com fornecedores, taxas de juros e comportamento dos concorrentes (MACHADO e ESPINHA, 2005).

Quanto ao setor de negócio, ou seja, o ramo de atuação da empresa, este pode ser influenciado dependendo de alguns fatores como, regulamentação governamental; custos inerentes ao setor, que pode ser inevitavelmente alto; e lucratividade, pois alguns setores de baixa lucratividade apresentam intensa concorrência (ALBUQUERQUE, 2013).

Outros fatores externos que podem contribuir para a mortalidade, principalmente das pequenas empresas é a carga tributária, acesso a novas tecnologias de produção e gestão, legislação e acesso ao capital.

2.3. SUCESSÃO FAMILIAR E MORTALIDADE EMPRESARIAL

Empresa familiar é aquela que se identifica como uma família há pelo menos duas gerações através de uma influência recíproca. Além disso, a consideração de sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais identificam-se com um sobrenome ou figura do fundador (LODI, 1986).

Segundo Machado (2003), a maioria das empresas familiares são pequenas e médias, e possuem alguns pontos significativos que as diferem das demais, como por exemplo, a cultura e a identidade, além do foco maior em aspectos emocionais do que em eficiência e produtividade.

“Para uma empresa ser sustentável como uma empresa familiar no mercado global altamente competitivo do século XXI, deve haver uma relação sinérgica e simbiótica entre a família e o negócio. O negócio deve executar de uma forma que cria valor para a família e a família deve adicionar valor ao negócio de uma forma que é impossível sem o envolvimento da família. Caso contrário, não haveria vantagem em ter o envolvimento da família. Consequentemente, as metas de uma empresa familiar são suscetíveis de ser mais ampla do que a maximização da riqueza, porque este objetivo só aborda o lado comercial do conjunto de negócio familiar”. (CHUA, CHISTMAN e STEIR, 2003, p.331).

Apesar de existirem outros aspectos relativos ao envolvimento familiar e a descontinuidade da empresa, na maioria dos casos a continuidade e a sustentabilidade desta encontra-se comprometida por problemas ligados a sucessão (MACHADO, 2003).

Para se estudar as empresas familiares, três aspectos fundamentais precisam ser incorporados: o tamanho da família, a distância entre gerações e a composição e distribuição de poder (MACHADO, 2005).

O Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração (INEPAD CONSULTING) lista cinco principais erros cometidos na sucessão empresarial, são eles: não planejar a sucessão familiar; não profissionalizar a empresa; confundir os papéis dos sócios, gestores e família; transformar o fundador em super-herói e centralizar o poder. Portanto planejar para eventualidades, ter mecanismos de gestão bem definidos e dar suporte aos novos gestores, se torna um diferencial para a perpetuação da empresa familiar (INEPAD CONSULTING, 2015).

2.4. GOVERNANÇA CORPORATIVA

Governança Corporativa é um sistema onde as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, este envolve o relacionamento entre os sócios, conselho administrativo e executivo, diretoria, órgãos de fiscalização, controle, conselho de família no caso de empresas familiares e demais partes interessadas. Além disso, convertem seus princípios básicos, ou seja, equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa; em recomendações objetivas, que vão contribuir para a qualidade da gestão, longevidade e bem comum da organização (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, 2015).

O papel da governança corporativa é facilitar as relações de poder, desenvolvendo diferentes formas de comunicação e o afastamento da propriedade/acionista, passando por diversas regras que dão mais agilidade e foco aos objetivos principal da organização (SILVA e FOSSA, 2012).

Segundo Andrade e Rossetti (2009), os processos e objetivos da alta gestão que são observados nas corporações, apresentam conceitos e um conjunto de diversidades da organização que podem ser reunidos em quatro grupos, que olham a governança corporativa como: guardião dos direitos das partes interessadas na empresa; sistema de relações em que a sociedade é monitorada e dirigida; estrutura de poder observada no interior das organizações e sistema normativo que governa relações internas e externas das companhias.

2.4.1. Melhores práticas de gestão e sustentabilidade empresarial

Melhores práticas de governança corporativa possuem a finalidade de aumentar o valor na sociedade, além de facilitar o acesso ao capital contribuindo para sua perpetuidade (IBGC, 2015). Sendo assim a sustentabilidade empresarial vem sendo

aplicada na área financeira das organizações a fim de reduzir os efeitos nocivos do insucesso empresarial e contribuir não só para o desenvolvimento da empresa, mas também da sociedade e maximizar o valor destas (BRANCO, 2013).

De acordo com o índice Dow Jones de Sustentabilidade, a sustentabilidade financeira consiste em gerar valor a longo prazo aos acionistas agregando oportunidades e gerenciando os riscos do desenvolvimento econômico, ambiental e social (XISTO, 2007).

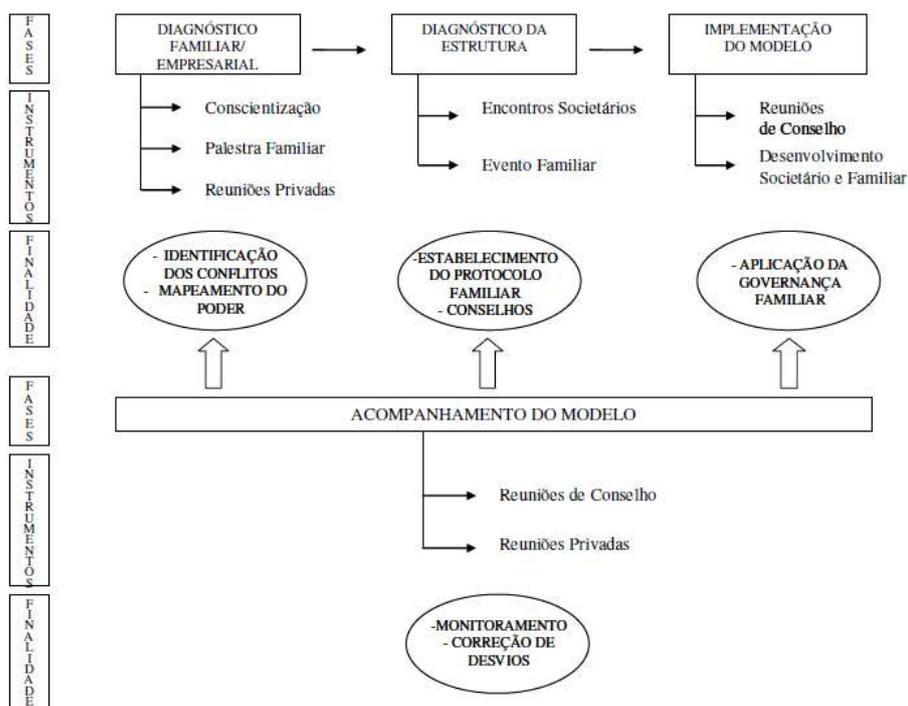
Neste sentido o conceito de sustentabilidade passa a ter como base os três pilares do desenvolvimento sustentável, conhecidos como Triple Bottom Line (TBL), que incorpora a preocupação com a preservação ambiental, com o desenvolvimento social justo e economicamente viável (BRANCO, 2013; XISTO, 2007).

2.4.2. Governança corporativa e ferramentas de gestão empresarial.

Para que seja iniciado um trabalho de governança numa empresa familiar deve haver o desenvolvimento do protocolo familiar, que se trata de um documento onde são explicitas as regras de convivência entre família, empresa e seus participantes, além do funcionamento e constituição das dimensões de poder (JÚNIOR, 2006).

Na figura abaixo, é apresentado um Modelo de Governança Corporativa proposto por Armando Lourenzo Moreira Júnior no estudo “Estratégias de Governança na Empresa Familiar – Modelo para a Redução de Conflitos Familiares e Perpetuação da Empresa”.

Figura 1 – Modelo de implementação de governança na empresa familiar



Fonte: (JÚNIOR, 2006, p 94)

A partir da construção da estrutura mencionada acima, são estabelecidas então as ferramentas de gestão e estratégias na administração do negócio.

2.5. FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS UTILIZADAS NO PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

Visto as possíveis causas que podem levar a empresa à mortalidade, faz-se necessário identificar ferramentas que neutralizem e extinguem futuros problemas relacionados a estas causas.

2.5.1. Planejamento

Planejar é um processo contínuo e dinâmico que significa desenvolver um programa para realizar os objetivos e metas organizacionais e que envolve a escolha de um curso de ações intencionais e integradas, decisão antecipada do que deve ser feito em determinação de quando e como as ações devem ser desenvolvidas, a fim de tornar realidade um objetivo futuro (TORENCE, 2002).

Oliveira (2004) destaca que existem três tipos de planejamento, o estratégico, tático e o operacional. O primeiro com característica a longo prazo, proporciona uma sustentação para estabelecimento da melhor direção a ser seguida, além de ser efetuado pelo mais alto nível da empresa, através da formulação de objetivos e seleção do curso de ação.

O planejamento tático ao contrário do estratégico não envolve toda a empresa e tem um tempo de duração menor, pois tem como objetivo otimizar determinada área específica, trabalhando com decomposições dos objetivos e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. Quanto ao planejamento operacional, este que é de curto prazo, envolve gerentes que são responsáveis pela realização de cada plano de sua unidade.

Portanto o planejamento é uma ferramenta que funciona como instrumento de competitividade e sucesso empresarial, que possibilita a adaptação e auxilia a empresa a dar uma resposta rápida perante as mudanças do mercado (SILVA e LEON, 2013).

2.5.2. Mapeamento de processos

O mapeamento de processos é uma ferramenta que tem como atribuição o estudo e entendimento das lógicas inseridas na cadeia de informações e insumos, possibilitando a implementação de ações de otimização e manutenção dos processos. Além disso, permite entender a sistemática da cadeia de execução do trabalho executado e ao entendimento do trabalho, a fim de entender suas particularidades e sua lógica de

existência, tratando-se da transformação das informações colhidas em conhecimento do processo (PAVANI e SCUCUGLIA, 2011).

A ferramenta de mapeamento de processos permite que a empresa enxergue seus pontos fortes e fracos além de permitir ainda a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, redução nas falhas e melhora na integração entre sistemas e desempenho do negócio.

Mapear um processo é de extrema importância porque torna possível verificar como funcionam os componentes de um sistema, facilitando a análise de eficiência e eficácia e localização das deficiências do processo (TEIXEIRA, 2013).

Contudo o mapeamento de processos tem sua importância pelo seu papel de registro e documentação histórica da organização, pois o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências (VILLELA, 2000).

2.5.3. A importância de se analisar recursos intangíveis nas empresas

A soma dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa resulta em seu valor econômico. Há uma grande valorização das empresas que utilizam os ativos intangíveis, pois estes são de crescente importância na manutenção das vantagens competitivas.

Kayo (2006) observa que as estratégias de investimento nos ativos intangíveis devem levar em conta alguns aspectos, pois empresas diferentes são influenciadas por ativos diferentes, por exemplo, o setor farmacêutico pode ser influenciado por ativos relacionados a pesquisa e desenvolvimento, enquanto que uma empresa do setor de bens e consumo pode sofrer influência do valor da marca.

O quadro mostra a taxonomia proposta por Kayo (2002), e apresenta alguns ativos intangíveis que poderiam compor cada família.

Por conta de suas características e peculiaridades os recursos intangíveis podem gerar riquezas para as empresas, porém não podem ser comercializados, pois precisam ser desenvolvidos dentro das empresas, tornando-os raros, de difícil imitação, com um alto valor de mercado e nível de intangibilidade.

Apesar de não serem evidentes na operação, os recursos intangíveis são importantes e possuem valor real, representando um diferencial competitivo. É através não só dos recursos tangíveis, mas também dos intangíveis que uma operação precisa para satisfazer seus mercados, assegurando que as decisões sejam desenvolvidas dentro da capacidade adequada de seus recursos e processos disponíveis (SLACK et al., 2009).

Quadro 1 – Uma proposta de classificação dos ativos intangíveis

Tipo de Intangível	Principais componentes
Ativos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • conhecimento, talento, capacidade, habilidade e experiência dos empregados; • administração superior ou empregados-chave; • treinamento e desenvolvimento; • entre outros.
Ativos de Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • pesquisa e desenvolvimento; • patentes; • fórmulas secretas; • <i>know-how</i> tecnológico; • entre outros.
Ativos Estruturais	<ul style="list-style-type: none"> • processos; • <i>softwares</i> proprietários; • bancos de dados; • sistemas de informação; • sistemas administrativos; • inteligência de mercado; • canais de mercado; • entre outros.
Ativo de Relacionamento (com públicos estratégicos)	<ul style="list-style-type: none"> • marcas; • logos; • <i>trademarks</i>; • direitos autorais (de obras literárias, de <i>softwares</i>, etc.); • contratos com clientes, fornecedores, etc.; • contratos de licenciamento, franquias, etc.; • direitos de exploração mineral, de água, etc.; • entre outros.

Fonte: (KAYO, 2002, p.19)

2.5.4. Ciclo de vida do produto

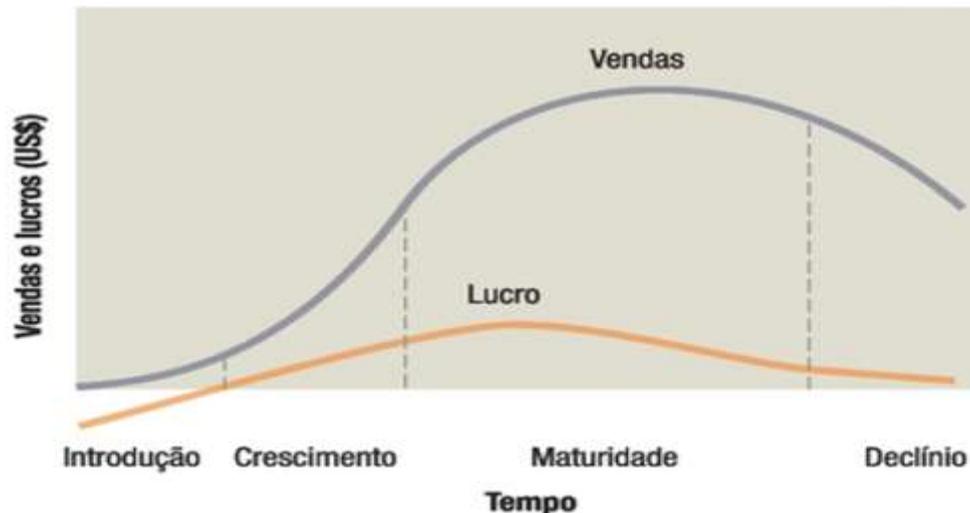
O Ciclo de Vida do Produto (CVP) é considerado como um dos principais e duradouros conceitos de marketing. Num ciclo de vida normal o produto é criado, suas vendas crescem, alcançam a maturidade e depois declinam (NEVES, 2005).

Kotler e Keller (2012) apontam as fases do CVP:

- **Introdução:** cria-se consciência do produto, ou seja, este está sendo introduzido no mercado. Neste estágio não há lucro, mas sim despesas com a introdução;
- **Crescimento:** período de rápida aceitação e melhoria dos lucros;
- **Maturidade:** baixo crescimento de vendas, pois já existe grande aceitação, os lucros se estabilizam ou declinam perante o aumento da concorrência;
- **Declínio:** queda de vendas e vasta diminuição dos lucros.

A figura abaixo mostra as curvas que o ciclo do produto assume e estas são normalmente divididas, nos estágios citados acima.

Figura 2 – Ciclo de Vida de Vendas e Lucro



Fonte: (KOTLER e KELLER, 2012, p.317)

Por conta destas fases o posicionamento estratégico da empresa em relação ao produto deve ser modificado ao longo de cada fase do ciclo. Contudo entende-se que os produtos têm uma vida limitada, as vendas atravessam estágios diferentes e os lucros variam de acordo com o estágio em que o produto se encontra (KOTLER e KELLER, 2012). Portanto cabe a empresa identificar o estágio em que o produto se encontra, para aplicar a estratégia correta.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo classifica-se como uma pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa e do tipo descritiva, elaborada juntamente ao estudo de caso de uma empresa comercial da cidade de Guaxupé – MG. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida em material já elaborado, neste foram utilizados livros e artigos científicos.

“A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado e desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (KNECHTEL,2012, p.146)

A pesquisa qualitativa pode ser definida como uma sequência de atividades, que envolve redução de dados, sua interpretação e redação do relatório.

Pesquisas do tipo descritivas têm como objetivo descrever características de uma população, fenômeno ou até mesmo estabelecer relações entre variáveis, além de estudar as características de determinado grupo (GIL, 2002).

Além disso, foi utilizada a pesquisa classificada como exploratória, que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade, a fim de tornar o problema mais explícito ou construir hipóteses. De acordo com Gil (2002) este tipo de pesquisa na maioria das vezes assume forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso.

Para estabelecer a relação entre as teorias da administração e a prática, foi feito um estudo de caso através de uma entrevista, com um questionário semi estruturado. O estudo de caso emprega mais que uma técnica de coleta de dados, neste caso foi utilizada a entrevista, além disso, ele está atrelado a qualquer uma das abordagens de pesquisa (KNECHTEL,2012).

4. RESULTADOS E ANÁLISE

A Empresa X caracterizada como familiar fundada pelo patriarca da família era formada por 11 sócios de vários ramos de atividade que representavam várias classes sociais e profissionais da cidade de Guaxupé e tinha entre seus funcionários dois filhos do fundador, que por conta da saída de todos os sócios passaram ser sócios também juntamente com o pai.

Iniciou suas atividades no ramo de concessionárias no ano de 1973 através da concessão de revenda de automóveis e caminhões da marca Dodge da Chrysler do Brasil. Porém ainda na década de 70, a Chrysler que já tinha uma frota ineficiente foi fortemente atingida pela crise do petróleo e foi embora do Brasil.

Em 1974 ano de início das vendas de motocicletas Honda, houve um investimento paralelo em um novo negócio de roupas e artigos esportivos, atividade que foi encerrada em 1994. Neste mesmo ano de 1994 aconteceu a aquisição da concessão de distribuição de automóveis Suzuki, através de uma trading de Barbados representada por um americano.

Após esse período a empresa contou com filiais em Passos- MG e Alfenas- MG e perto de 1997 a Honda já estava muito forte no Brasil, com aperfeiçoamento, garantia e assistência técnica, então foi inaugurado mais um ponto de vendas em Nova Resende- MG.

Com o tempo a Empresa X passou a contar com financeiras que davam suporte para as vendas, que na época eram em torno de 100 a 120 motocicletas ao mês, sendo 90% destas realizadas através de financeiras. Por conta de exigências feitas pela Honda relacionadas à qualidade, assistência técnica e espaço, foi construído com capital próprio um novo prédio e nesta época o ponto de venda estava concentrado somente na cidade de Guaxupé.

Em decorrência da crise financeira ocorrida na Ásia em 1997, a Empresa X não pôde mais contar com o auxílio das financeiras, que foram colocadas em perigo de mortalidade e tal fator fez com que as vendas caíssem de forma significativa.

Por conta do capital imobilizado na construção e ausência das financeiras, não havia mais recursos capazes de sustentar a empresa financeiramente, portanto a concessionária Honda que era o principal negócio da empresa, foi vendida e transformada em outra concessionária que está presente na cidade até hoje.

Devido a medidas governamentais houve um aumento nos impostos e os carros que eram importados ficaram parados nos portos por muito tempo e posteriormente negociados através de contratos assinados com os bancos que intermediavam as operações em dólar, em virtude disto a Empresa X sofreu um grande prejuízo. Consequente a isto em 2003 a *trading* representante da Suzuki também foi embora do Brasil sem fornecer qualquer suporte e neste mesmo ano as atividades comerciais da concessionária Suzuki foram encerradas.

O principal negócio que a era concessionária Honda foi vendida na condição em que todos os funcionários mantivessem seus empregos, portanto o termo proposto para esta situação é aquele definido como empresas vendidas ou transformadas em outras atividades. Neste sentido uma vez que uma das exigências do negócio era que ninguém ficasse desempregado, percebeu-se também uma preocupação com o capital humano e desenvolvimento social que se enquadra no aspecto social do Triple Bottom Line (BRANCO, 2012; XISTO, 2007).

Quanto ao segmento dos carros Suzuki, esta foi embora do Brasil e a empresa manteve a oficina aberta durante um tempo para prestação de serviços da assistência técnica, que perdurou enquanto havia facilidade de compra de peças. Porém diante de um olhar jurídico a empresa ainda existe, mas sem operação, se enquadrando, portanto no encerramento das atividades para evitar perdas e dívidas sem baixa formal (COCHRAN *apud* FORTES, 2013).

Dentro das principais causas da insustentabilidade empresarial da Empresa X percebeu-se que referente ao empreendedor houve apesar do comprometimento com a empresa a falta de visão do negócio em perceber qual seria a reação do mercado em relação à crise do petróleo, que atingiu fatalmente a Chrysler, marca que a empresa representava fazendo com que a mesma fosse embora do Brasil. Além da crise da Àsia que prejudicou as instituições financeiras e fez com que as concessionárias ficassem sem o suporte necessário para as vendas.

Este último fator apresenta a dependência do capital de terceiros, mostrando que faltou arriscar e sair da zona de conforto sem depender somente deste para que as vendas acontecessem. Branco (2013) destaca que um dos problemas da sustentabilidade financeira é a dependência de recursos de terceiros e sugere como pilar básico a geração de renda própria.

Para a causa de mortalidade relacionada à empresa é importante que os sócios conheçam o mercado, sendo assim foi observado que os sócios não estudavam o mercado em que o negócio estava inserido, pois não houve a antecipação aos problemas relatados relacionados às crises. Outro fator neste sentido é conhecer a empresa para que a partir disso possa trabalhar com maior eficiência seu diferencial.

Os recursos financeiros são essenciais para a sustentabilidade da organização, quanto a isso no caso estudado houve uma grande imobilização do capital numa construção, mostrando a falta de planejamento, que acarretou a falta de capital de giro que

segundo Branco (2013), é um fator da mortalidade empresarial. Portanto entende-se que deveriam ser buscadas outras formas de realizar a construção, como por exemplo, um financiamento.

Em questão aos ativos humanos da empresa percebeu-se a falta de investimentos na qualificação do recurso humano na área gerencial da empresa.

Os fatores do ambiente externo fogem do controle do empreendedor (ALBUQUERQUE, 2013) e foi verificado que os fatores externos Crise do Petróleo (década de 70) e Crise da Àsia (1997) tiveram grande responsabilidade no processo de mortalidade da empresa. Neste sentido a utilização das melhores práticas da governança corporativa poderia ter facilitado o acesso ao capital (IBGC, 2015), contribuindo para perpetuidade da empresa, além evitar a dependência total do fator externo.

A concorrência não foi citada nas considerações da entrevistada, o que pode indicar uma falta de preocupação em relação a isso, porém a concorrência faz parte do dia a dia da empresa, sendo um item bastante importante na tomada de decisão.

Considerando que a Empresa X atuava no ramo de automóveis e depois passou a comercializar também roupas e artigos esportivos é possível perceber uma falta de identidade e proposta de valor bem definida e mais uma vez isso pode influenciar no planejamento, já que as decisões são tomadas com base na proposta de valor que a empresa pretende oferecer (KAYO, 2002).

O fundador foi colocado como uma figura de grande importância tanto na família como no negócio, isto caracteriza um foco muito grande nos aspectos emocionais citados por Machado (2003). Os aspectos emocionais são característicos de empresas familiares, mas devem ser minimizados para que estes não interfiram na produtividade e eficiência.

Chua, Chistman e Steir (2003), ressaltam que o negócio e a família devem gerar valor um para o outro e que as metas de uma empresa familiar devem ir além da maximização de riqueza. Uma dessas metas é a preocupação com a sucessão e a empresa em questão não apresentou preocupação e nem um planejamento concreto neste sentido.

Durante os anos de atividade a 1ª e 2ª geração da família que trabalharam na empresa, neste contexto o aspecto de distribuição de poder citado por Machado (2005), que aponta como fator de transformação familiar a queda da estrutura patriarcal revela que na empresa estuda existia uma centralização de poder no fundador da empresa. Observou-se então a transformação do fundador em super-herói, o que acarreta a dificuldade na sucessão familiar da empresa. Todos os itens citados acima fazem parte da lista de cinco erros de sucessão empresarial citados pelo INEPAD CONSULTING, a falta destes itens pode atrapalhar a próximas gerações bem como influenciar na perpetuação da empresa.

De uma forma geral percebeu-se que não havia um conhecimento sobre governança corporativa, seus princípios, boas práticas e modelo de implementação de governança. Tal sistema é de grande importância e auxílio para empresas que possuem características familiares e tem como consequência maior qualidade na gestão e bem comum da organização (INEPAD CONSULTING, 2015), e de acordo com o IBGC (2015),

as melhores práticas pode facilitar o acesso ao capital e durante o processo de declínio da empresa poderia ter auxiliado evitando sua mortalidade.

A empresa não tinha um programa socioambiental definido, apenas cumpria normas exigidas pelas marcas das quais tinha concessão. O conceito de sustentabilidade não tinha um embasamento no Triple Bottom Line mencionados por Branco (2013) e Xisto (2007), pois não foi mencionada uma preocupação visível e um plano sustentável que incorporasse todos os aspectos da sustentabilidade.

Por meio da incorporação destes, a empresa poderia ter garantido sua sustentação a longo prazo no mercado, se tornando sustentável também no aspecto econômico, como forma de assegurar que sofreria menos com os impactos externos.

A empresa trabalhava principalmente com ativos intangíveis de recursos humanos, pois seus funcionários eram bem capacitados para que o produto final fosse de qualidade, além do bom atendimento através de treinamentos.

Abaixo está representado o quadro mostra a taxonomia proposta por Kayo (2002), que foi adaptado apresentando os ativos intangíveis que compunham a Empresa X.

Quadro 2 – Classificação dos ativos intangíveis da Empresa X

Tipo de Intangível	Principais Componentes
Ativos Humanos	<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento, talento, capacidade, habilidade, experiência dos empregados;• Administração superior ou empregados-chave;• Treinamento e desenvolvimento.
Ativos de Inovação	<ul style="list-style-type: none">• Pesquisa e Desenvolvimento;• Patentes (Registro da marca);• <i>Know- How</i> tecnológico.
Ativos Estruturais	<ul style="list-style-type: none">• Processos;• Banco de Dados;• Sistemas de Informação;• Sistemas Administrativos;• Inteligência de mercado;• Canais de mercado.
Ativos de Relacionamento	<ul style="list-style-type: none">• Marca;• Logos;• <i>Trademarks</i>;• Contratos com clientes, fornecedores, etc;• Contrato de licenciamentos, franquias.

Fonte: (KAYO, 2002, p.19), adaptado pelo autor

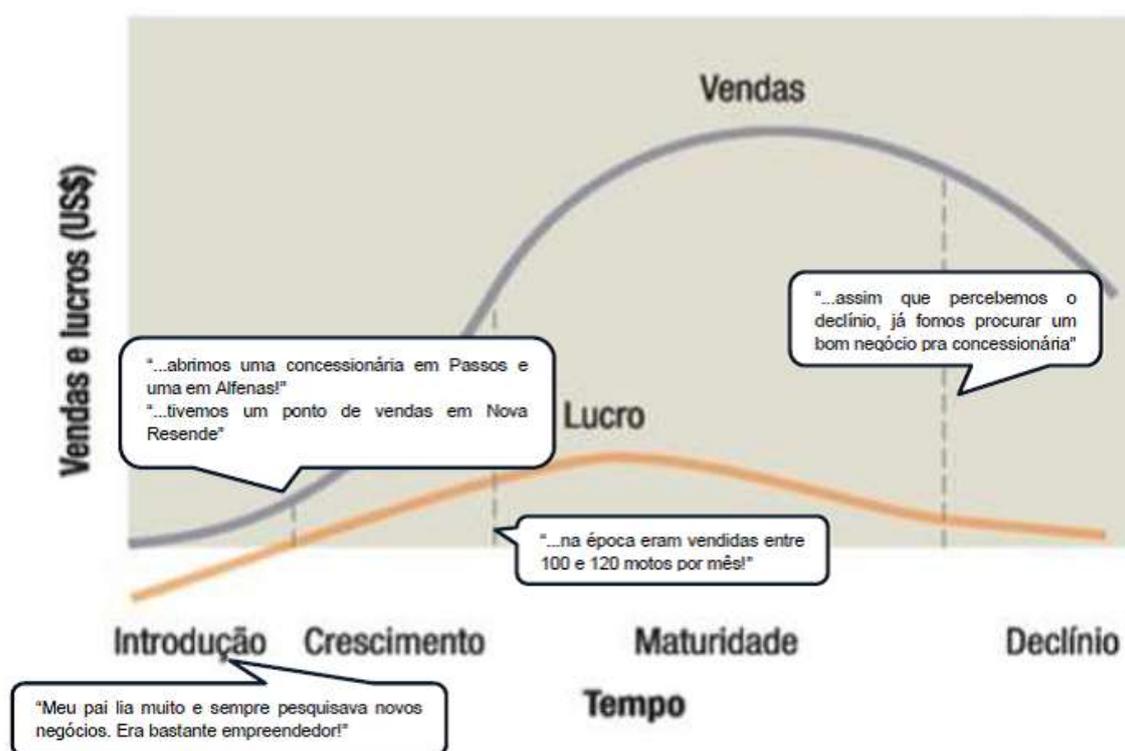
O planejamento é uma das causas relacionadas á empresa e neste caso houve falta dele não só no que diz respeito a sucessão da empresa, mas também em relação aos

fatores externos. Planejar prepara a empresa para tomar decisões antecipadas e consequentemente conseguir responder com rapidez à mudanças do mercado (SILVA e LEON, 2013), o que poderia ter auxiliado nos período de crises já mencionados.

Quanto ao mapeamento de processos havia um acompanhamento, com mapas, informações e também relatórios que as marcas exigiam, porém nem tudo era computadorizado, algumas coisas eram medidas manualmente e apesar de não ser o mapeamento completo e nos moldes atuais a empresa mantinha um determinado controle.

Diante do Ciclo de Vida do Produto proposto Kotler e Keller (2012), a imagem abaixo mostra falas da Entrevistada Y em relação a cada estágio.

Figura 3 – Ciclo de Vida de Vendas e Lucro da Empresa X



Fonte: (KOTLER e KELLER, 2012, p.317), adaptado pelo autor

Percebeu-se que não foi feita uma pesquisa de mercado para descobrir a viabilidade daquele tipo de negócio naquele momento e nem a definição específica do público alvo e a partir daí trabalhar na introdução do produto, isso também é uma causa de mortalidade do item empresa, porém apesar disso era um bom segmento para a região.

Ficou evidente, portanto que houve um crescimento e posteriormente uma fase de maturidade e ao entrar no período de declínio a empresa tomou como medida a venda do negócio.

5. CONCLUSÃO

Concluiu-se, portanto, que a ausência de aplicabilidade de ferramentas de gestão está fortemente relacionada à insustentabilidade empresarial das empresas familiares em sua maioria, adicionando a este grupo também a Empresa X estudada.

O planejamento de uma forma geral embasa não só todas as decisões da empresa, mas está presente mesmo que de forma abstrusa em todas as ferramentas citadas, além de prepará-la para o processo de sucessão e para o mercado altamente competitivo.

A sucessão, por sua vez é um processo muito importante na empresa com característica familiar, no que diz respeito a sua continuidade e por sua relevância no mercado. Contudo tornam-se cada vez mais necessários estudos voltados para a importância da sucessão, por se tratar de um processo delicado e necessário para a sustentabilidade da empresa.

A governança corporativa auxilia as empresas familiares na redução de conflitos, no controle de aspectos emocionais e assessoria de fatores gerenciais, proporcionando qualidade na gestão e bem comum da organização.

Contudo, é importante salientar que a empresa familiar necessita de uma administração diferenciada, por se tratar não só de questões financeiras e mercadológicas, mas, também de relação familiar acompanhada de sentimentos.

Estudos relacionados à criação e estabilidade das empresas são de grande relevância para o mercado, porém constatou-se a necessidade e a importância de mais estudos a respeito da insustentabilidade, estes possibilitam enxergar como deve ser o comportamento perante o mercado.

Portanto é importante estudar não só a criação de novos negócios e planejamento estratégico na estabilidade, mas também a mortalidade em sustentabilidade através de estudos de caso que remetem a isso. Outro tipo de estudo que não foi o objetivo deste, mas que se faz necessário é aquele a respeito de tipos de ativos e recursos que existem dentro de uma empresa, além da melhor utilização destes.

Buscou-se, portanto, olhar a empresa, objeto de estudo, por várias perspectivas, desde o planejamento nos aspectos intangíveis até o planejamento nos aspectos práticos, através de um mapeamento dos processos no dia a dia e por trás de tudo isso a importância de se aprofundar nas melhores práticas de governança corporativa.

Logo se espera por uma empresa sustentável, focada não somente no aspecto econômico, que tenha como finalidade não só a lucratividade, mas sim a tarefa de preocupar-se com o meio ambiente através de ações concretas, além de elevar a comunidade na qual ela está inserida.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013.

ALBUQUERQUE, A. F; ESCRIVÃO FILHO, E. **Mudança na Importância dos Fatores de Mortalidade nos Estágios do Ciclo de Vida da Pequena Empresa.** In: XXVII SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 2012, Salvador.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRANCO, Adriel Martins de Freitas. **Sustentabilidade Financeira Empresarial no Brasil.** Dissertação (Mestrado em Ciências) - Universidade de São Paulo Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2013.

CHUA, J.; Christman, J.; STEIR, L. **Entrepreneurship Theory and Practice: Extending the Theoretical Horizons of Family Business Research.** Summer, 2003.

CNC - Confederação Nacional do Comércio de bens, serviços e turismo. Disponível em: <<http://www.empresometro.com.br/Site/Estatisticas>> Acesso em: 26 jun. 2016.

FILHO, Geraldo A. L.; FIGUEIRÓ, Ana F. G. **Fatores que determinam a descontinuidade das empresas: um estudo sob o ponto de vista dos contadores na cidade de Montes Claros.** In: XVI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 2009, Fortaleza.

FORTES, Rosilda Lima. **Mortalidade empresarial: caso das pequenas e médias empresas em São Vicente.** Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Organizações e Gestão de Empresas) - Departamento de Ciências Econômicas e Empresariais Universidade do Mindelo, Mindelo, 2013.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>> Acesso em: 26 jun. 2016.

INEPAD CONSULTING - Instituto de Ensino e Pesquisa em Administração. **5 principais erros cometidos na sucessão empresarial.** Disponível em: <www.inepad.org.br> Acesso em: 16 mar. 2016.

JÚNIOR, Armando Lourenzo Moreira. **Estratégia de governança na empresa familiar: Modelo para a redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa.** Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Universidade de São Paulo Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, São Paulo, 2006.

KAYO, Eduardo Kazuo. **A estrutura de capital e o risco das empresas tangível e intangível – intensivas**: uma contribuição ao estudo da valorização de empresas. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

KAYO, E. K.; KIMURA, H.; MARTIN, D. M. L.; NAKAMURA, W. T. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 10, n. 3, p. 73-90, Jul./Set. 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, v. 3, n. 1, p.51- 64, 2005.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Revista Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 2, p.317- 323, 2005.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier. **Sucessão familiar e gênero**: implicações para estudos sobre empresas familiares. In: EGEPE ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. p. 562-573.

KNECHTEL, Maria do R. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico – prática dialogada**. 01. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014.

NEVES, Marcos F. **Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing**. 01. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologias, Práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PAVANI, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão de Processos - BPM (Business Process Management)**. São Paulo, Makron.Books, 2011.

SILVA, Andressa Henning; FOSSA, Maria Ivete Trevisan. **A governança corporativa como estratégia de perpetuação da empresa familiar**. In: XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2012, Bento Gonçalves.

SILVA, Esliane Carecho Borges; LEON, Márcia Cristina da Silva. A importância do Planejamento para o sucesso empresarial. **Revista Conexão Eletrônica AEMS**, Três Lagoas, v. 10, p. 408- 416, 2013.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009

TEIXEIRA, Ana Luisa Alves. **Mapeamento de processos: teoria e caso ilustrativo.** In: XXI SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA PUC - RIO, 2013, Rio de Janeiro.

TORRENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2002.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

XISTO, José Gustavo Rezende de. **Contribuição para o desenvolvimento de um modelo de sustentabilidade financeira de empresas.** Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Universidade de São Paulo Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2007.