

I – A EMPRESA

Negócio da empresa

Criada em 1943, a Sasazaki se especializou na fabricação de portas, janelas e esquadrias, produzindo atualmente cerca de 1 milhão de peças por ano. As vendas se concentram principalmente no mercado interno, sendo 90% destinadas ao varejo e 10% à área de construção civil. Com esse volume de vendas, a empresa detém 20% de participação no mercado brasileiro do setor.

A Sasazaki possui uma planta industrial, instalada em 73 mil m² de área construída e com capacidade de produção de 1,2 milhão de peças ao ano. A fábrica se localiza em Marília (SP), cidade onde os negócios começaram. Hoje, a produção se divide em duas linhas, uma para os itens de aço, que correspondem a 60% do faturamento, e outra para os de alumínio, correspondentes aos 40% restantes. As matérias-primas são fornecidas por grandes produtores, nacionais e multinacionais. A empresa também utiliza produtos químicos para o tratamento das peças.

Com faturamento atingindo os R\$ 200 milhões em 2010, a empresa conta hoje com cerca de 1.250 colaboradores em sua estrutura operacional e administrativa.

A Sasazaki comercializa seus produtos em cerca de 5 mil pontos de venda em todo o Brasil, entre eles os principais varejistas de materiais de construção. Também fornece diretamente para construtoras, canal estabelecido a partir do ano 2000. A empresa não exporta diretamente seus produtos, mas eles podem ser encontrados em muitos países, nas obras executadas pelas construtoras no exterior.

Histórico da empresa

Após dez anos de trabalho na agricultura, os irmãos Kosaku Sasazaki e Yusaburo Sasazaki, então com 26 e 22 anos respectivamente, mudaram-se para a cidade de Marília. Ali, começaram em 1943, juntamente com o amigo Kyomassa Shibuya, de 22 anos, a fabricar pequenos objetos com folhas de flandres recicladas, como lamparinas, esticadores de arame, prendedores de roupa etc.

Já em 1944, a companhia fabricou sua primeira máquina agrícola, uma plantadora de algodão. A produção de equipamentos agrícolas permaneceu como principal negócio até a década de 1970. Nessa época, os dirigentes da Sasazaki visitaram a Expo 70 em Osaka, no Japão, e entraram em contato pela primeira vez com os produtos que a companhia fabrica atualmente, esquadrias. A produção no Brasil, porém, ainda parecia improvável, devido à falta de fornecedores de aço em escala suficiente.

Em 1975 as geadas na região prejudicaram a agricultura, o que teve efeitos negativos sobre a produção das máquinas da Sasazaki. A empresa então decidiu mudar de ramo, influenciada pelo que tinha sido visto na Expo 70 de Osaka. Passou, assim, a produzir portas e janelas. O primeiro produto desenvolvido foi uma janela veneziana de aço. Em 1976, teve início a produção de portas. Apesar da diversificação, a linha de máquinas agrícolas só foi totalmente descontinuada em 1992.

No ano de 1999, já estabelecida no mercado de portas, janelas e esquadrias, a empresa criou uma nova linha de alumínio, que teve início com uma esquadria desse material, mais leve e resistente à ação do tempo.

Mais recentemente, a empresa iniciou sua expansão para o Nordeste, criando um escritório de representação e um Centro de Distribuição em Recife (PE) em 2011 para atender àquele mercado, por iniciativa do novo diretor-presidente da empresa.

Histórico da família

A história da empresa no Brasil começou em 1933, quando a família Sasazaki desembarcou em Santos (SP), vinda do Japão – juntamente com centenas de outros imigrantes – e instalou-se numa fazenda na região de Guaimbê, pequena cidade na região oeste do Estado de São Paulo.

Em 1943, os irmãos Kosaku e Yusaburo se mudaram para Marília, cidade maior localizada a 35 km de distância, e ali fundaram a Sasazaki. Desde o início, o amigo Kyomassa Shibuya trabalhou com eles, mas sem participação societária. Os irmãos tomavam as decisões em conjunto e tinham cotas iguais de participação.

Quinze anos mais tarde, em 1958, foi realizada a primeira modificação na estrutura societária da empresa, com a inclusão dos irmãos mais novos Yotaka, Hachiro e Tochimiti Sasazaki. Kyomassa Shibuya também se tornou sócio da empresa nessa ocasião.

Até 1981, a Sasazaki foi administrada formalmente pelos dois fundadores, até que Kosaku se aposentou. A partir daquele ano, Yusaburo passou a ser responsável pela condução dos negócios, respondendo pela função de diretor-presidente. Kyomassa Shibuya, que tinha o cargo de diretor, era responsável pela produção e pela administração da fábrica, e permaneceu na Sasazaki. No mesmo ano, a 2ª geração da família começou a trabalhar na empresa.

O ano de 1987 marcou a primeira transição da gestão da Sasazaki, desde a fundação. Yusaburo Sasazaki faleceu e o comando foi assumido pelo irmão Hachiro Sasazaki, então diretor financeiro. Àquela época, já se pensava em uma passagem do comando para a 2ª geração. Ainda em 1987, Kyomassa Shibuya também se aposentou.

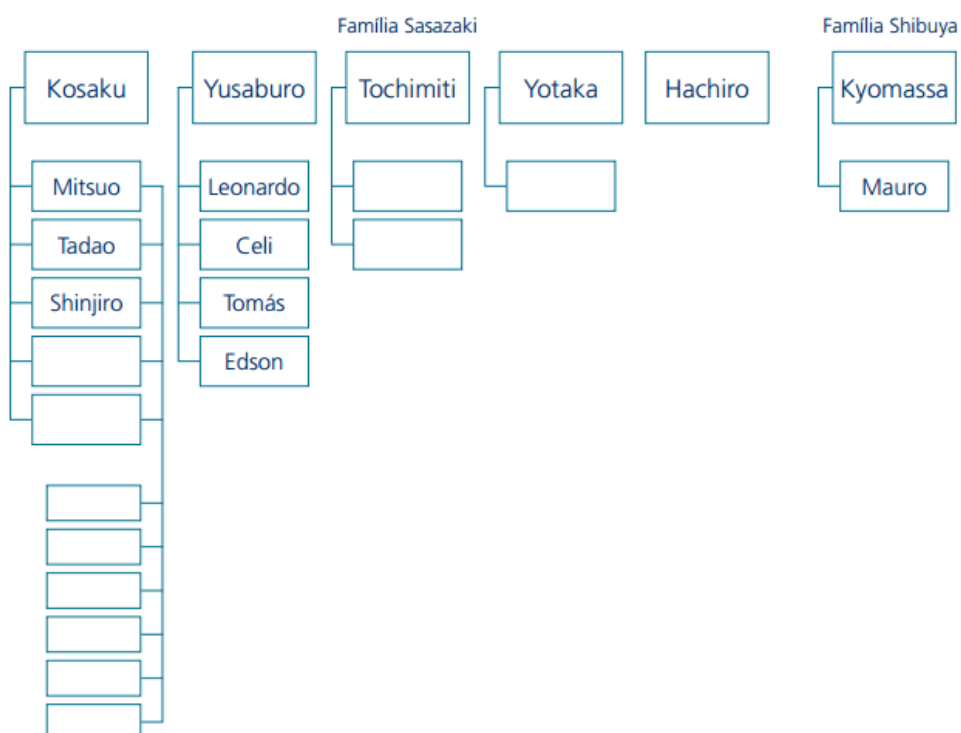
Sete anos mais tarde, Tomás Sasazaki, filho de Yusaburo, que atuava como diretor financeiro, faleceu em um acidente, descartando uma das possibilidades de sucessão da presidência executiva da empresa.

Em 2002, Hachiro Sasazaki, então diretor-presidente, se afastou da gestão e foi conduzido à presidência do Conselho. O irmão caçula, Tochimiti Sasazaki, assumiu a função de diretor-presidente até o falecimento de Hachiro Sasazaki, quando passou a acumular os dois cargos.

Em 2004, cumprindo a promessa de acumular apenas temporariamente os cargos, Tochimiti se afastou da gestão da companhia, permanecendo somente no cargo de presidente do Conselho. A primeira transição de geração familiar no comando da empresa foi então feita, quando Tadao Sasazaki, filho do fundador Kosaku, assumiu como diretor-presidente. Tadao era vice-presidente industrial da empresa e participou da primeira transição planejada, pois Tochimiti havia avisado de seu desligamento com seis meses de antecedência.

Em 2011, a empresa conta com 13 familiares controladores em sua administração. São quatro conselheiros de administração, sendo o presidente do Conselho um familiar, o diretor vice-presidente de relações institucionais Leonardo Sasazaki, para manter o nome da família na empresa, e oito herdeiros que começaram a trabalhar na empresa em 2003. A figura abaixo considera apenas familiares que trabalham ou já trabalharam na empresa.

Figura 1 - Genograma das famílias Sasazaki e Shibuya

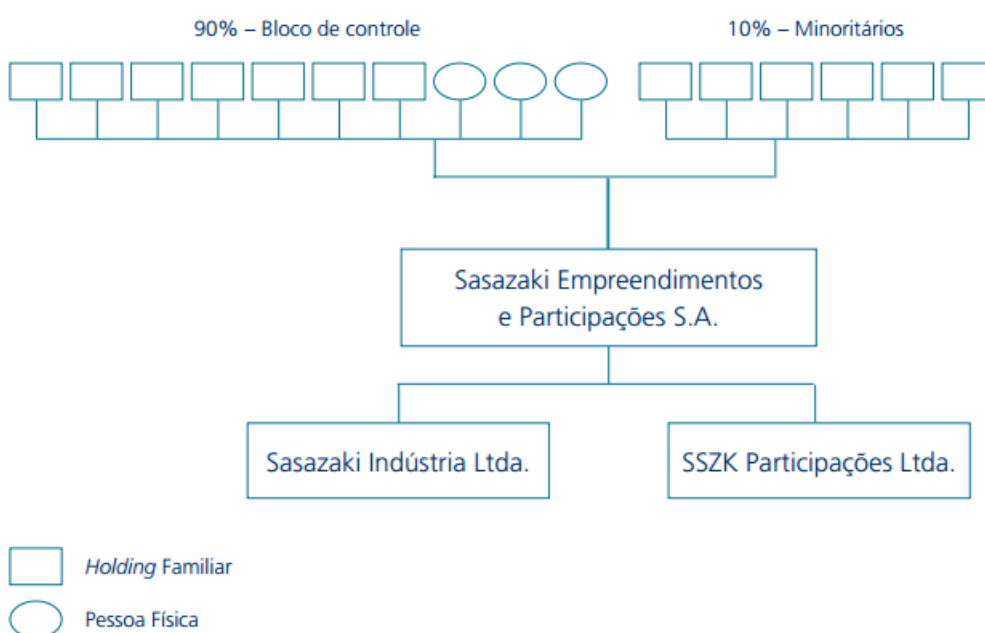


II – A GOVERNANÇA CORPORATIVA DA EMPRESA

Estrutura e controle

Atualmente, a Sasazaki conta com 24 herdeiros da 2ª geração e 36 herdeiros/ acionistas da 3ª, distribuídos nas holdings familiares da seguinte forma:

Figura 2: Estrutura de Controle da Sasazaki

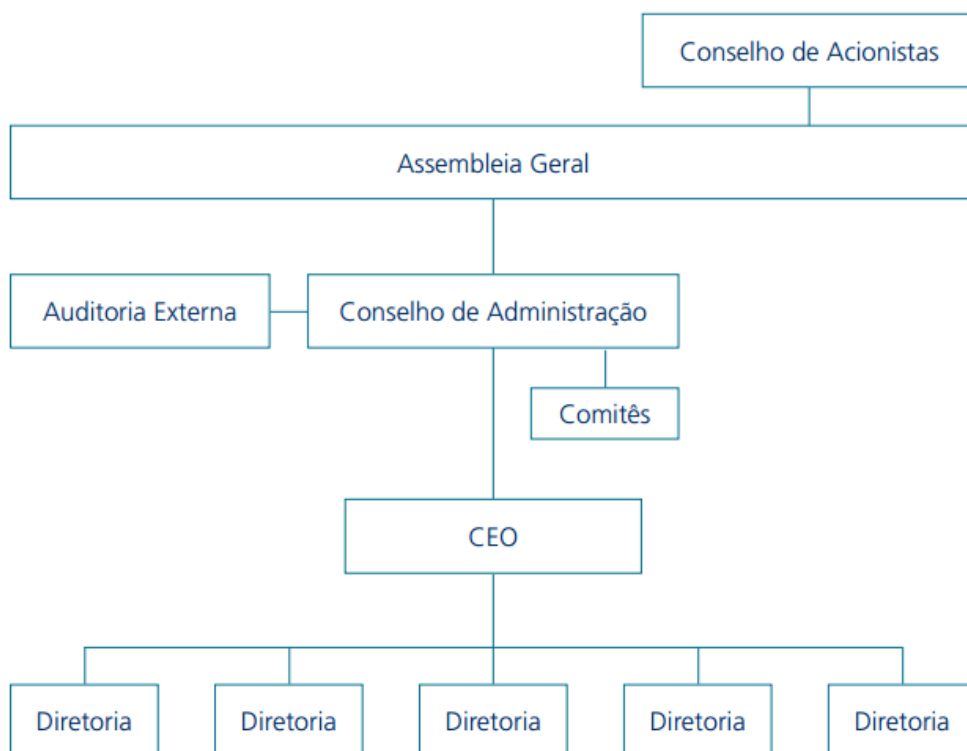


A Sasazaki é atualmente controlada por um bloco que detém 90% do capital acionário da empresa, dividido em sete holdings familiares e três pessoas físicas. Os demais 10% pertencem a seis holdings de funcionários a quem foi oferecida participação na empresa como forma de retê-los, ainda na época dos fundadores.

Apesar de haver holdings familiares, não há alavancagem para o controle da companhia. Cada holding vota nas questões de assembleia de acordo com o percentual detido.

A companhia (Sasazaki Empreendimentos e Participações S.A.) possui o seguinte modelo de Governança:

Figura 3: Modelo de Governança Corporativa da Sasazaki



No Conselho de Acionistas, composto por 100% do capital acionário e representado por dez integrantes, são definidas questões relativas à entrada de familiares na gestão e no Conselho da companhia, bem como questões relativas aos trabalhos filantrópicos da empresa e à preparação dos herdeiros para atuarem como acionistas.

A Assembleia Geral, composta por 16 integrantes (um representante de cada holding familiar e as três pessoas físicas que optaram por não participar de holdings), delibera sobre os assuntos costumeiramente pertinentes a uma assembleia, como aprovação das contas da empresa, eleição do Conselho de Administração, reforma do estatuto social, deliberação sobre transformação, fusões e aquisições etc.

Ao Conselho de Administração cabe definir as estratégias da empresa, bem como eleger o diretor-presidente, além de contratar e acompanhar o auditor externo. Também responde pela supervisão da gestão, ao estabelecer metas e cobrar seu cumprimento.

Para eleger um conselheiro, é necessário ter 18% de participação acionária. Assim, apesar de os acionistas minoritários não possuírem o percentual necessário, pode ser feita composição com uma das holdings familiares de controladores para a indicação de um conselheiro dos minoritários, como acontece atualmente. Em 2011, o Conselho de Administração era o seguinte:

Quadro I: Composição do Conselho de Administração da Sasazaki

Conselheiro	Origem
Tochimiti Sasazaki	familiar e presidente do Conselho
Shinjiro Sasazaki	familiar
Celi Sasazaki	familiar
Mauro Shibuya	familiar
Choite Teramoto	minoritários
Carlos Libretti	independente
Marcos Sardas	independente

Histórico da Governança

As práticas de governança corporativa se fizeram necessárias pela primeira vez em 1958, quando os três irmãos mais novos e o amigo que trabalhava na empresa desde a fundação passaram a fazer parte da sociedade, recebendo participação sob a forma de ações.

Ao longo dos anos, as sucessões aconteceram por força de aposentadorias ou falecimentos. Em 1989, foi criada a holding atual, Sasazaki Empreendimentos e Participações S.A. Os então acionistas receberam ações dessa holding, que até hoje controla a operação da empresa.

Antecipando-se à aposentadoria de Hachiro Sasazaki, que assumira em 1987 em função da morte do irmão Yusaburo, começou a ser planejada sua sucessão. Com o falecimento de Tomás em 1994, os herdeiros de Yusaburo decidiram constituir uma holding familiar que detivesse as ações da Sasazaki para facilitar a sucessão patrimonial, sendo este em princípio um fato isolado.

Em 1999, completou-se uma reestruturação acionária iniciada há anos, com a venda da participação na Sasazaki por sete acionistas não familiares que haviam sido gestores na época dos fundadores.

Uma empresa de consultoria foi contratada para ajudar a definir regras em um Acordo de Acionistas e um Código de Ética, que foram firmados em meados de 2001, dando grande impulso nos primeiros conceitos de Governança na empresa.

Foi neste período que todos os demais acionistas foram instruídos a constituir suas holdings familiares. A estrutura de controle da empresa, baseada nesse sistema, começou a ser montada em 2000 e a partir daí o modelo de Governança adotado pela Sasazaki começou a ganhar a forma atual.

O ano de 2001 marcou a finalização do primeiro Acordo de Acionistas da empresa, muito motivado pela necessidade de conter o uso de ativos da empresa pelos familiares com fins pessoais. O acordo previa a entrada e saída de familiares na gestão da empresa assim como no controle acionário, e disciplinava o uso dos ativos. Mas se tornou mais uma carta de intenções, já que não teve função efetiva. Também foi implantado o Código de Ética da empresa.

Em 2002, Hachiro atingiu a idade limite para conduzir a gestão e foi então realizada a primeira sucessão planejada na Sasazaki. Tochimiti Sasazaki, que era o diretor comercial da empresa, assumiu como diretor-presidente. No mesmo ano, o Conselho de Administração foi formalmente constituído, mas ainda como uma forma de acomodar ex-gestores, que poderiam

contribuir com a empresa. Nesta composição do Conselho, havia também um representante dos minoritários – Issei Sakamoto.

Em função do limite de idade, o diretor-presidente Tochimiti, recém-empossado em 2002, faria uma gestão de transição. Ao mesmo tempo, foram criadas duas vice-presidências e dois herdeiros da 2ª geração assumiram os novos cargos: Tadao, filho de Kosaku como vice-presidente industrial, e Leonardo, filho de Yusaburo, como vice-presidente administrativo.

Em 2002 o então presidente do Conselho, Hachiro Sasazaki, faleceu. O irmão Tochimiti, que exercia o cargo de diretor-presidente, passou a acumular a presidência do Conselho. No mesmo ano, um consultor foi contratado para estruturar o Conselho de Administração da Sasazaki, a fim de auxiliar na formação dos conselheiros e também atuar como conselheiro independente, dando mais ordem e foco às reuniões do órgão.

Em 2004, conforme previsto e planejado com antecedência de seis meses, Tochimiti Sasazaki se afastou da posição de diretor-presidente, permanecendo somente no Conselho de Administração da companhia. O fato completou a primeira transição no comando da Sasazaki para a 2ª geração familiar. Naquele ano, Tadao Sasazaki, filho de Kosaku, assumiu como diretor-presidente, deixando a vice-presidência industrial da empresa.

O ano de 2005 marcou o fim dos trabalhos do consultor à frente do Conselho da Sasazaki. Duas diretorias de familiares foram extintas e seus diretores foram conduzidos ao Conselho de Administração. Foi também nesse ano que a empresa começou a se interessar mais pelo tema da Governança Corporativa.

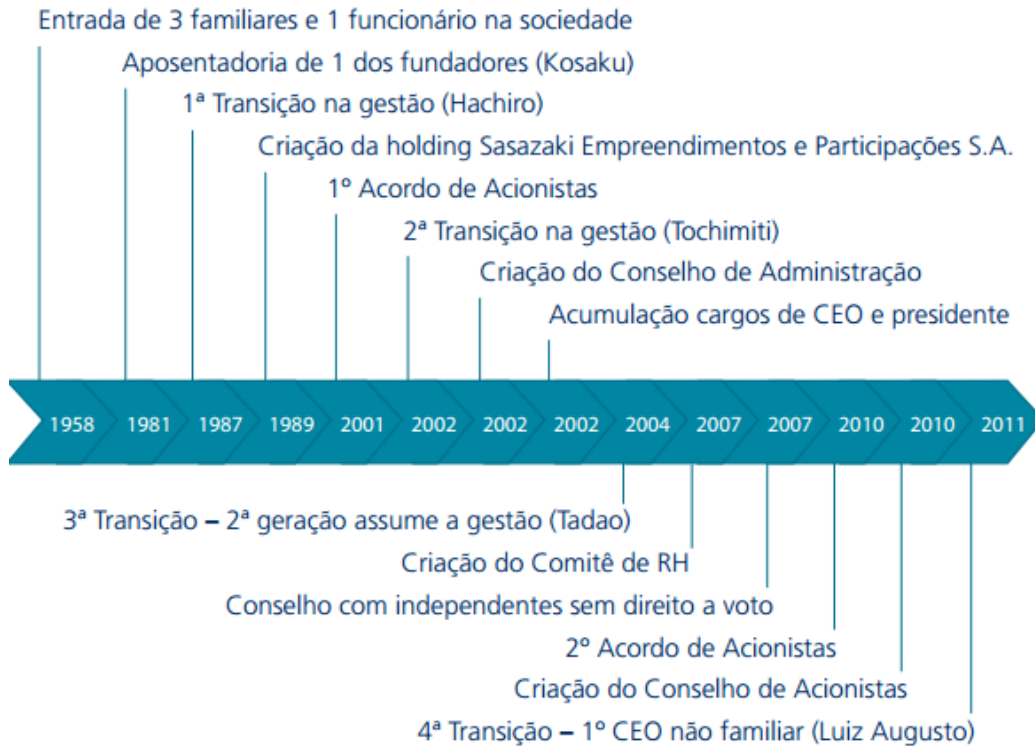
Dois anos mais tarde, o Conselho de Administração criou o Comitê de Recursos Humanos para cuidar de assuntos referentes à sucessão da gestão e também do próprio Conselho. Ainda em 2007, também começou a ser discutido o novo Acordo de Acionistas, que lidaria com assuntos como a preparação de herdeiros, já que havia oito herdeiros da família fundadora integrando a gestão da empresa em cargos de supervisão e gerência.

Para finalizar o ano, o Conselho de Administração adotou formalmente, conforme previa o Acordo de Acionistas, a figura do conselheiro independente, ainda sem direito a voto.

Em 2010, a revisão do Acordo de Acionistas foi concluída, com a concordância de todos os acionistas. Após dois anos e meio de trabalhos com uma consultoria que definiu não apenas o novo Acordo de Acionistas, mas também uma nova estrutura de gestão, a família começou a se afastar definitivamente da gestão da empresa, permanecendo nos demais órgãos (Conselho de Administração e Conselho de Acionistas). Somente a vice-presidência de relações institucionais permaneceu com um familiar, para que o nome da família Sasazaki se mantivesse na empresa. O primeiro presidente executivo não-familiar foi selecionado, completando a profissionalização da empresa em abril 2011.

O diretor-presidente não familiar, Luiz Augusto Barcelos Barbosa, assumiu o comando após um curto período em cogestão com Tadao Sasazaki e os conselheiros independentes ganharam direito a voto nas reuniões do Conselho da empresa.

Figura 4: Evolução da Governança da Sasazaki



Quadro II: Práticas de Governança Corporativa da Sasazaki

Propriedade	Somente ações com direito a voto
	Acordo de Acionistas disponível para todos os sócios, com critérios para a destinação de lucros, e estabelecimento de quórum qualificado para voto de questões relevantes e não vinculação do voto de conselheiros pelo Acordo.
	Tag-along de 100% aos minoritários no caso de alienação de controle.
	Critérios de valor econômico para estabelecimento de preço, no caso da retirada de um sócio.
	Direito de preferência aos acionistas no caso de venda das ações de um bloco.
	Controle da companhia sem pirâmide que possa alavancar os votos de acionistas.
	Conselho de Acionistas (Família) instalado e formalizado por documento específico.
	Estímulo à participação nas assembleias e envio prévio de documentação.
Conselho de Administração	Definição formal dos papéis do Conselho de Administração em estatuto.
	Diretores-presidentes que podem ir para o Conselho não assumirão como presidente do Conselho, para evitar vícios da gestão no Conselho.
	Cargos de diretor-presidente e presidente do Conselho de Administração são exercidos por pessoas distintas. Proibição estatutária.
	Conselho de Administração com o direito de fazer consultas a profissionais externos para assuntos de relevância, com as despesas incorridas por parte da empresa.
	Programa de introdução a novos conselheiros, com recebimento de documentos corporativos, apresentação de pessoas-chave, visita à operação da empresa.

	Criação do cargo de Secretaria do Conselho, para auxiliar nos trabalhos do órgão.
	Documentação relativa às reuniões do Conselho entregue com, no mínimo, sete dias de antecedência e convocação dos diretores para as reuniões do Conselho
	Não há a eleição de conselheiros suplentes.
	Sessões executivas nas reuniões do Conselho.
	A diretoria é indicada pelo diretor-presidente ao Conselho, que tem a incumbência de aprovar os indicados.
	Conselho com sete membros, em estatuto
	Reuniões mensais do órgão, em estatuto.
	Idade limite para permanência no Conselho, bem como idade limite para ser eleito.
	Mandato de três anos, com reeleição permitida.
	Atividades do Conselho são normatizadas em regimento interno e dispõem sobre resolução de situações de conflitos de interesse.
	Divulgação da remuneração, bem como de sua forma, dos conselheiros e diretores aos acionistas, nas Assembleias.
	Representante dos acionistas minoritários no Conselho de Administração.
	Presença de conselheiros independentes com direito a voto no órgão

Gestão	Diretor-presidente é o responsável pela criação, implementação e avaliação do sistema de controles internos.
	Relatório Anual preparado e divulgado aos acionistas, que passa por aprovação do Conselho de Administração e pela Assembleia.
	Existência de plano de sucessão para o diretor-presidente da companhia.
	Limite de 65 anos para atuar na gestão
	Mandato de três anos para a gestão, com reeleição permitida.

Auditoria	Demonstrações financeiras da empresa são auditadas por auditoria externa independente, integrante das quatro maiores do segmento.
	Adoção de rodízio de auditorias, podendo uma empresa de auditoria permanecer no máximo por cinco anos consecutivos.
	Os auditores independentes não prestam outro tipo de serviço para a Sasazaki
	Conselho de Administração seleciona os auditores independentes e avalia seus trabalhos. Reporte da auditoria externa feito ao Conselho.

Conflito de interesse	Separação clara entre os ativos pessoais dos acionistas e os ativos da empresa no Acordo de Acionistas
	Regras claras e escritas no Código de Conduta para o tratamento de transações com partes relacionadas. Estatuto proíbe empréstimos em favor do controlador ou de outras partes relacionadas.
	Regras claras e formalizadas para a contratação de familiares para trabalhar na gestão da companhia.
	Diretores não participam de decisões que abrangem sua própria remuneração. Essas decisões são tomadas pelo Comitê do Conselho.
	A empresa possui Código de Conduta válido para todos os funcionários, com canal de denúncias

III – O CASO DA EMPRESA

Motivações que levaram à adoção de melhores práticas de Governança Corporativa O caso da Sasazaki exemplifica a separação entre propriedade, família e gestão de forma sistemática, apoiada pelo Estatuto e pelo Acordo de Acionistas com poderes legais que organizaram a base acionária em torno do objetivo de preservar a organização. Além disso, o caso também traz práticas relacionadas ao planejamento sucessório e ao funcionamento do Conselho de Administração.

A separação entre a propriedade, a família e a gestão se deu após um período de discussão do Acordo de Acionistas que envolveu a totalidade do capital da empresa. Com isso, a organização disciplinou a entrada de familiares na gestão, priorizando o mérito e as qualificações profissionais. Ademais, o Acordo de Acionistas também impôs regras na relação entre os signatários a respeito da indicação de membros ao Conselho, participação nas Assembleias e a preparação dos herdeiros para serem atuantes como acionistas.

O principal motivador para essa reorganização societária foi o aumento da base de acionistas com o crescimento das famílias de cada irmão, não só dos fundadores, mas também dos sócios que entraram em 1958.

A negociação e a assinatura do acordo se fizeram necessárias com o crescimento tanto dos negócios da empresa quanto da base acionária, composta por herdeiros que já estão na 3ª geração, com tendência de crescimento. Disciplinar a relação de cada núcleo familiar que possui ações da companhia foi fundamental para preservar e gerar valor à Sasazaki. A criação das holdings familiares, para acomodar os acionistas e herdeiros de cada núcleo familiar, teve o objetivo de proteger o patrimônio da empresa e isolar os potenciais conflitos que cada núcleo poderia apresentar.

A necessidade de mudar a forma de remunerar os acionistas para receberem dividendos em vez de salário também motivou a negociação e assinatura do Acordo de Acionistas. Ao longo da história, a remuneração se deu majoritariamente por meio de salários. Durante períodos de dificuldade financeira, por volta dos anos 1970, por exemplo, os familiares na gestão abriram mão de seus salários. A ideia passou a ser formar os acionistas para viverem como acionistas, colhendo os dividendos da empresa.

Com o Acordo de Acionistas, outro ponto relevante para a empresa foi equacionado, alinhado às melhores práticas de Governança Corporativa: o planejamento da sucessão. Como o estabelecimento de regras para que herdeiros trabalhem na gestão impôs, por ora o diretor-presidente da empresa não é da família, sendo o primeiro presidente não familiar da história da Sasazaki. A passagem para esse diretor-presidente foi feita de forma planejada, com tempo de adaptação, imposição de metas, mecanismos de supervisão, entre outros. Ao longo de sua história, a Sasazaki teve algumas transições não planejadas na diretoria e outras forçadas por eventos externos, mas sem que houvesse um preparo prévio de algum diretor para assumir o comando da empresa. Com o planejamento, mais de uma opção passou a ser analisada para a transição.

O planejamento da sucessão passa, também, pelo papel mais ativo e efetivo que o Conselho de Administração da empresa ganhou com a adoção de boas práticas de Governança. Inicialmente, a Sasazaki contava com um consultor, que auxiliou no trabalho de estruturar o órgão e organizar seu funcionamento. Posteriormente, a empresa passou a contar com conselheiros familiares e conselheiros independentes, que não possuíam direito de voto, mas contribuíam com visões externas importantes para a empresa. Por fim, os conselheiros independentes ganharam status de conselheiros estatutários, possuindo direito a voto nas decisões do colegiado.

A separação da família e da gestão da companhia também contribuiu para que o Conselho de Administração ganhasse mais força. Anteriormente, o órgão era responsável por monitorar a gestão familiar, o que criava certo desconforto no processo de estabelecimento e cobrança de metas, na supervisão das atividades e nos trabalhos da auditoria. Segundo o presidente do Conselho, “um Conselho de Administração somente com familiares torna-se figurativo”. A entrada de um diretor-presidente não-familiar enfatizou o papel de monitoramento da gestão do Conselho de Administração.

A adoção de boas práticas de Governança teve papel relevante quando a empresa e a família ganharam maior de complexidade, com muitos acionistas em idade para trabalhar na empresa, mas com diversos núcleos familiares com objetivos nem sempre alinhados aos da empresa.

O caso demonstra como as práticas de Governança ajudaram a acomodar os núcleos familiares, com ênfase principalmente em seu papel de acionistas ou de conselheiros, por meio do Acordo de Acionistas. Também mostra como ficaram definidos os papéis de cada órgão da estrutura de Governança, aproveitando o crescimento da empresa, que pode ser mais rápido do que o dos “recursos humanos” familiares especializados para tocar os negócios. O caso aponta também que a separação da família, da propriedade e da gestão não é uma tarefa trivial, já que o processo demandou tempo, dado que o tema e o Acordo de Acionistas tiveram de ser discutidos e maturados ao longo de dois anos e meio, com acompanhamento de consultoria profissional e escritório de advocacia especializado. O processo de convencimento dos herdeiros que estavam na gestão a passarem para uma posição de acionistas também demandou esforços. Outro fato que marca a dificuldade de separação foi a extensão do direito a voto aos conselheiros independentes, que demorou sete anos para ser definida.

Lições aprendidas

Participação plena da família no acordo. Ao longo do processo de adoção das práticas de Governança, a Sasazaki aprendeu algumas lições. Uma delas foi a criação e aplicação do Acordo de Acionistas, o que só obteve sucesso graças à participação de 100% do capital da empresa nas negociações. Também foi necessário um trabalho de longo prazo para consolidá-lo, durante o qual foi visto, revisto e aprovado por todos os acionistas. Além disso, a condução da implantação e cumprimento do Acordo ficou a cargo da presidência do Conselho de Acionistas, ponto que faltou na tentativa do primeiro acordo que acabou não se concretizando.

Importância dos conselheiros externos. O Conselho de Administração só com familiares se mostrava figurativo, pois mantinha as barreiras para a demissão de diretores da família ou para o estabelecimento de metas, auditoria, orçamento, como explicitou o presidente do Conselho.

Relevância da formalização das reuniões do Conselho. A figura do conselheiro independente foi fundamental para a melhoria dos processos do Conselho, além de introduzir a formalização das reuniões com pautas, materiais, disciplina no uso do tempo e condução equilibrada para que as discussões não tomassem o rumo de uma reunião familiar.

Independência e isenção do conselheiro externo. O conselheiro independente tem ainda o papel de pensar somente na empresa, deixando as questões familiares de lado. Teoricamente, no Conselho seriam abordados apenas assuntos relativos à empresa. Entretanto, é muito difícil os conselheiros se desvencilharem por completo das questões familiares. Isso aumenta a importância do conselheiro independente.

Monitoramento mais efetivo da gestão. O diretor-presidente não familiar permite um processo de auditoria interna, o estabelecimento de orçamento e a efetividade da posição de monitoramento do Conselho sobre a gestão. Com familiares fica mais difícil, mas não é impossível.

Atuação dos herdeiros fora da gestão. A atuação de herdeiros como acionistas isola conflitos e foca cada um em sua participação na empresa, evitando que núcleos familiares sobrevivam de salários da empresa, o que pode expropriar os demais acionistas que não indicam ninguém para a gestão, ferindo a equidade.

IV- PRÓXIMOS PASSOS

Completar a transição para uma diretoria profissional. Apesar de o novo diretor-presidente não-familiar ter assumido formalmente em abril de 2011, será necessário um tempo para que se complete a transição e para que ele possa comandar toda a operação da Sasazaki.

Implantação de auditoria e controles internos mais efetivos. Quando a família participava da gestão, havia dificuldade de auditar um familiar, por questões de relacionamento. Outro ponto crítico era o orçamento que, com a profissionalização da gestão e sem a presença de familiares, começou a ser implantado com boas perspectivas de funcionamento.

Funcionamento do Conselho de Acionistas. A nova definição de papéis dos herdeiros, para atuarem como acionistas, demanda treinamento, que será discutido no foro adequado (o Conselho de Acionistas) e será levado a cabo por um programa especializado – o Programa de Desenvolvimento Individual.

Retomada dos comitês do Conselho de Administração. Os comitês do Conselho de Administração podem contribuir para a discussão mais profunda de matérias pertinentes ao Conselho. Foi retomado o Comitê de Recursos Humanos, com a incumbência de definir a estratégia da área e a remuneração da diretoria, presidido por conselheiro independente. Outros assuntos delicados e que demandem mais tempo para compreensão podem ser estudados por comitês específicos.

“Um Conselho de Administração formado apenas por familiares para supervisionar uma gestão composta só por familiares tende a ser figurativo.”

Tochimiti Sasazaki, presidente do Conselho de Administração

Referência:

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Casos de empresas familiares não listadas**: experiência na aplicação de práticas de governança. São Paulo: IBGC, 2011.

CASO DA EMPRESA DE SERVIÇOS FINANCEIROS

Em determinada firma de serviços financeiros, um comportamento desejável importante era a inovação rápida, por parte das unidades de negócios, para atingir o objetivo geral da empresa. Em contraste com o comportamento desejável estabelecido, a maioria dos mecanismos de Governança de TI conspirava para desencorajar a inovação.

Com essa postura, a empresa perdia várias oportunidades de mercado. Os concorrentes realizavam pesados investimentos em tecnologia que alavancavam cada vez mais suas operações e o mercado de TI no segmento tornava-se obsoleto a cada 2 anos, obrigando as empresas do setor a estarem cada vez mais atualizadas com as novidades.

Uma das unidades de negócio da empresa queria liderar seu segmento da indústria de serviços financeiros com um novo serviço de TI que enviada alertas a clientes importantes via dispositivos portáteis como celulares. Para implementar esse serviço, a unidade de negócio teria

que custear totalmente a infraestrutura de comunicação sem fio (a base técnica do produto), além de arcar com os custos de desenvolvimento de aplicações para os processos de negócio que utilizariam essa infraestrutura de comunicação sem fio no envio de alertas. Esse pagamento inicial foi exigido mesmo sabendo-se que outras unidades de negócios e outras ofertas de produto provavelmente utilizariam a mesma infraestrutura.

Com isso, a unidades de negócio inovadora teria de arcar com toso os riscos, ao passo que as demais unidades de negócios poderiam utilizar a infraestrutura criada em caso de sucesso.

A solução dessa firma foi introduzir um sistema de dividendos consistente com sua cultura. Se a alta gerência da empresa visse uma possível aplicação para a infraestrutura proposta que envolvesse múltiplas unidades de negócios, o CEO arcaria com parte dos custos (tipicamente 20%), recorrendo a fundos corporativos. A partir daí, a unidade de negócio inovadora faria o restante do investimento na infraestrutura. Se outras unidades de negócio utilizassem posteriormente a infraestrutura, a unidade inovadora receberia um dividendo de um terço dos seus custos de cada unidade usuária.

Essa abordagem incentiva o pioneirismo e gerava infraestruturas que fomentariam inovações futuras por toda a empresa. O novo mecanismo de custeio, implementado por intermédio da administração executiva, do investimento de capital e de comitês de arquitetura de TI, equilibrava cuidadosamente riscos e recompensas estimulando em vez de inibir os comportamentos desejáveis.

Referência

Adaptado de WEILL, P.; ROSS, J. W. **Governança de TI**. Tecnologia da Informação. São Paulo: M. Books, 2006, p.6.

CASO DA EMPRESA DE PRODUÇÃO DE BENS DURÁVEIS

Para suportar os negócios, a TI deverá apoiar as atividades do Plano Estratégico de Negócios da empresa. O plano estratégico de TI terá objetivos, metas, ações estratégicas do negócio e fatores críticos de sucesso como base para determinar as diretrizes e as justificativas dos projetos propostos de TI.

Uma empresa que produz bens duráveis apresenta a seguinte ação estratégica: reduzir os custos operacionais da empresa. A iniciativa da TI será reduzir o nível de estoque. Após a análise do ambiente de negócios, percebeu-se que o estoque de produtos acabados pode ser reduzido de 30 para 20 dias: melhorando o fluxo de informações envolvidas na cadeia produtiva de forma a agilizar a programação da produção reduzindo prazos de entrega e, com consequência, a necessidade de estoque elevado de produtos acabados.

A iniciativa de TI será criar um portal do sistema produtivo tendo como *back office* os sistemas atuais de ERP, SCM, mensagens e comunicações, a TI terá a missão de identificar e comparar (ou desenvolver) uma aplicação que integre desde a requisição do pedido no CRM até a entrega do produto ao cliente final.

Esse sistema deverá refletir os novos processos agilizando a recepção, compra, produção, etc. para que a empresa opere com a configuração da programação de produção conforme a demanda, reduzindo a necessidade do produto final.

Uma vez identificada a iniciativa de TI, deve-se gerar o plano de ações do projeto que mostrará a necessidade de recursos de infraestrutura, segurança, pessoas, aplicativos, comunicações, treinamento, investimento e manutenção.

Referência

Adaptado de MANSUR, R. **Governança de TI: na prática**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009, p. 22-23.

CASO DA EMPRESAS DELTA AIR LINES

Capacidade de TI da Delta Air Lines, terceirizada na década de 1990, era orientada funcionalmente. Cada uma das dezessete unidades funcionais estava desenvolvendo e sustentando sistemas de modo isolado do restante da firma.

Avaliando a capacidade de TI da empresa, podemos dizer que:

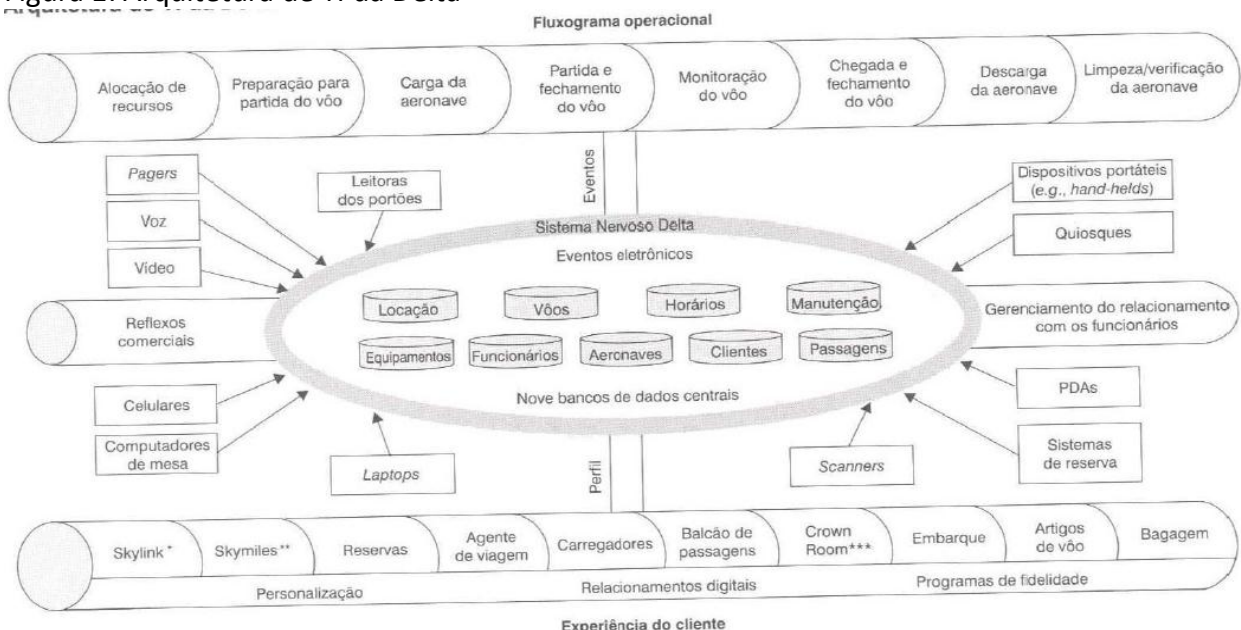
- As pessoas não conseguem obter informações básicas em seus sistemas. Quando um voo atrasava ou mudava por qualquer razão, os funcionários que atendiam aos clientes nem sempre conseguiam determinar o destino dos aviões, dos passageiros ou da bagagem.

Ao invés de simplesmente ajustar a TI da empresa para sobreviver, os gestores decidiram restabelecer a TI como ferramenta estratégica na Delta. Um conselho de TI foi incumbido de liderar uma transformação baseada em informação em tempo real e adotaram 4 princípios:

- Adorar uma visão de processos da empresa
- Criar uma infraestrutura corporativa para dar suporte a processos interfuncionais
- Desenvolver e estimular um ambiente padronizado
- Concentrar-se no cliente.

Foi desenvolvida uma arquitetura de TI para a empresa (figura 1) e especificou os processos centrais da empresa: experiência do cliente, operações da companhia, painel digital da gestão de renda, força de trabalho conectada por funções administrativas. Mas como não poderiam desenvolver e implementar um suporte de TI para todos esses processos ao mesmo tempo, preferiram ajustar as operações de voo e a experiência do cliente, os dois processos que eram executados nas tecnologias obsoletas dos aeroportos.

Figura 1: Arquitetura de TI da Delta



Fonte: Weill; Ross (2006, p. 54)

A arquitetura de TI da empresa refletiu os processos centrais, os dados que determinavam esse processos e os canais que transmitiam dados a funcionários, clientes e parceiros comerciais. A partir dessa arquitetura, os líderes de TI podiam desenvolver os requisitos de infraestrutura. O principal requisito eram dados altamente centralizados, padronizados e seguros, acessíveis a um vasto conjunto de *stakeholders* através de uma ampla variedade de canais. Os líderes de TI da Delta conceberam a gestão de canais e os serviços de comunicação, dados e segurança, para atender a esses requisitos. Embora a arquitetura de TI não detalhe as aplicações necessárias, o conselho de TI estabeleceu prioridades para projetos de desenvolvimento de aplicações.

Em poucos anos, a Delta passou do último para o primeiro lugar em importantes indicadores da indústria, como partidas pontuais e menor número de queixas dos clientes. O Conselho de TI tornou-se permanente, responsável por especificar as prioridades de TI.

O ponto de partida para a formulação da governança é criarmos uma série de perguntas representativas de cada decisão de TI (quadro 1). Responder devidamente a essas questões é o trabalho das pessoas incumbidas de tomar decisões segundo o projeto de governança. Você tem as pessoas certas tomando decisões? Elas estão bem equipadas para lidar com as concessões necessárias?

Questões essenciais para cada decisão de TI	
Princípios de TI	Qual o modelo operacional da empresa? Qual o papel da TI no negócio? Quais são os comportamentos desejáveis em termos de TI? Como a TI será custeada?
Arquitetura de TI	Quais são os processos centrais dos negócios da empresa? Quais as informações determinam esses processos centrais? Como os dados devem ser integrados? Quais as capacidades técnicas devem ser padronizadas na empresa toda para suportar as eficiências de TI e facilitar a padronização e a integração dos processos? Quais as atividades devem ser padronizadas na empresa toda para dar suporte à integração dos dados? Que opções tecnológicas guiarão a abordagem da empresa para as iniciativas de TI?
Infraestrutura de TI	Quais serviços de infraestrutura são mais críticos para que se atinjam os objetivos estratégicos da empresa? Para cada cluster de capacidade, que serviços de infraestrutura devem ser implementados na empresa toda e quais os requisitos de nível de serviço (SLA) desses serviços? Como os serviços de infraestrutura devem ser apreçados? Qual o plano para manter atualizados as tecnologias de suporte? Que serviços de infraestrutura devem ser terceirizados?
Necessidades de aplicações de negócio	Quais as oportunidades de mercado e de processos de negócio para novas aplicações comerciais? Como os experimentos são concebidos de modo que estimem o seu sucesso? Como as necessidades de negócios podem ser satisfeitas dentro dos padrões da arquitetura de TI? Quando uma necessidade de negócio justifica uma exceção às normas? Quem será detentor dos resultados de cada projeto e instituirá

	mudanças organizacionais para garantir a geração de valor?
Investimento e priorização da TI	<p>Que mudanças ou melhorias de processos são estrategicamente mais importantes para a empresa?</p> <p>Quais são as distribuições nos portfólios atual e proposto de TI? Esses portfólios são consistentes com os objetivos estratégicos da empresa?</p> <p>Qual a importância relativa de investimentos na empresa como um todo versus investimentos nas unidades de negócio? As práticas reais de investimentos refletem essa importância relativa?</p>

CASO DA MOTOROLA

A Motorola é um exemplo de empresa que busca o crescimento e ao mesmo tempo administra os problemas inerentes de segurança. É uma líder global na provisão de comunicações integradas e soluções eletrônicas embarcadas. Tendo celebrado seu septuagésimo quinto aniversário em 2003, a Motorola consiste em seis setores que abrangem equipamentos de telecomunicações, soluções de software e serviços, além de produtos de semicondutores e sistemas integrados. A Motorola vem se recobrando de condições de mercado muito difíceis nos últimos anos, desde o extraordinário boom das empresas de telecomunicações e pontocom, no final da década de 90.

Com vendas de 27,3 bilhões de dólares em 2002, a Motorola procura retornar ao que o CEO chama de crescimento constante e racional, com “produtos reais que atendem a necessidades reais em mercados reais. A Motorola é a número um ou dois em seus mercados-chave e a gerência acredita que ela tende a crescer conforme a economia global se recupere. O crescimento, no caso da Motorola, advirá do aproveitamento de seu forte relacionamento com o cliente e da inovação contínua em produtos e aplicações de software.

Como as indústrias de software e telecomunicações são particularmente vulneráveis a riscos de segurança, a gerência da Motorola acredita que a segurança da informação é crítica para seus objetivos de crescimento e, assim, define a segurança da informação com a proteção de informações e sistemas contra falhas de disponibilidade, confidencialidade e integridade. A Motorola firmou um compromisso com a segurança da informação em suas operações e em seus produtos, o qual tornou a segurança de informação uma importante questão da alta gerência e uma parte essencial de sua governança de TI.

A governança de TI da Motorola baseia-se em relações estreitas entre a TI e os negócios nos níveis corporativos e setorial. O CIO integra a equipe executiva e participa das decisões de princípios e investimento junto ao Conselho Administrativo. A equipe de liderança do CIO é responsável por decisões referentes à arquitetura e à infraestrutura. As decisões sobre aplicações de negócios envolvem negociações entre líderes corporativos e setoriais de TI e os líderes das unidades de negócio, num arranjo duopolista. Os arranjos de governança em TI da Motorola são mostrados na figura 1.

O diretor corporativo de segurança da informação na Motorola, que se reporta ao CIO, reúne-se com este último nos encontros trimestrais do Conselho Administrativo. Nessas reuniões, o diretor de segurança detalha os riscos de segurança da Motorola e as alternativas para enfrentá-los. Um elemento-chave da governança da segurança da informação é a educação continuada. O diretor de segurança trabalhou com a alta gerência para determinar como considerar a probabilidade de diversas brechas de segurança e os potenciais impactos no negócio de cada uma das ameaças.

Figura 1: Como a Motorola governa a TI

		Decisão									
		Princípios de TI		Arquitetura de TI		Estratégias de infraestrutura de TI		Necessidades de aplicações de negócio		Investimento em TI	
		Contribuição	Decisão	Contribuição	Decisão	Contribuição	Decisão	Contribuição	Decisão	Contribuição	Decisão
Arquétipo de governança	Monarquia										
	Monarquia de TI				Líderes de TI Líderes de segurança		Líderes de TI Líderes de Segurança				
	Feudalismo										
	Federalismo	Líderes de negócio						TI setorial Líderes de negócio		TI setorial Líderes de negócio	
	Duopólio		Conselho Administrativo e Líderes de TI	Pessoal do CIO TI setorial		Pessoal do CIO TI setorial			Líderes de negócio TI setorial Pessoal do CIO		Conselho administrativo Líderes de TI

Mecanismos de governança:

Líderes de negócio: líderes das unidades de negócio dentro dos setores.

Pessoal do CIO: funcionários do CIO

Líderes de TI: quatro subordinados diretos do CIO, seis CIOs setoriais.

Conselho administrativo: equipe executiva sênior, inclusive CIO.

Líderes de segurança: liderança de TI e pessoal de segurança.

TI setorial: pessoal do CIO setorial.

Fonte: Weill; Roos (2006, p. 81)

Como em outras áreas da Governança de TI, o conselho Administrativo estabelece princípios de segurança e define prioridades. O Conselho especifica o orçamento de segurança e separadamente o restante do orçamento de TI. A Motorola implementa seus planos de segurança nos níveis tanto corporativo como setorial. A equipe do diretor de segurança concebe e desenvolve tecnologias apropriadas. O pessoal de segurança trabalha, além disso, com arquitetos de TI nos níveis corporativos e setorial, para assegurar que medidas de segurança sejam embutidas continuamente na infraestrutura e nas aplicações.

Na Motorola, as iniciativas de governança voltadas à segurança são um exemplo de como as empresas governam para endereçar questões estratégicas. As preocupações da Motorola com a segurança refletem-se em sua estrutura e em seus papéis organizacionais, em seus arranjos de governança e em seus processos específicos de arquitetura. Muitas empresas se preocupam com a segurança, mas a Motorola fez dela uma prioridade estratégica. Seus arranjos de governança garantem que considerações sobre a segurança sejam inseridas nos comportamentos desejáveis.