



Estudo Especial | As empresas familiares I

O salto para a perpetuidade

MESA CORPORATE GOVERNANCE

É a primeira consultoria brasileira a dedicar-se com prioridade à dimensão humana da governança corporativa, constituindo um nicho sofisticado da moderna consultoria de gestão. A Mesa atende predominantemente a empresas nacionais de médio e grande porte, de origem familiar e multissocietárias, sejam elas de capital fechado ou abertas ao mercado de capitais. Complementarmente, atua com a cúpula de filiais brasileiras de grandes companhias multinacionais.

EDITORIAL	5
PERFORMANCE	
O desafio da complexidade.....	6
Primeiros passos.....	8
Entraves – O que pode comprometer a evolução das empresas familiares?	10
FERRAMENTAS ALAVANCADORAS	
O tripé que garante uma boa largada.....	12
Como se faz a virada	16
Modernizar as instâncias de poder	18
Onde e como buscar recursos.....	22
Performance acima da média não é capricho	25
Como e onde obter capacitação.....	26
BOAS PRÁTICAS	
Votorantim e Odebrecht: modelos premiados	28
Grupo RBS: uma história peculiar	31
LEITURAS SELECIONADAS	34
ACESSOS NA INTERNET	35
LIVROS	35

DIRETORIA E EQUIPE



HERBERT STEINBERG

Presidente e fundador da Mesa Corporate Governance, é consultor em governança corporativa e desenvolvimento humano. É sparring de fundadores, sócios controladores, presidentes, executivos membros de conselhos e administração. Tem 33 anos de experiência em grandes corporações, 20 dos quais como membro de boards. É conselheiro profissional independente. Membro do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, do ICGN – International Corporate Governance e do FBN – Family Business Network. Administrador, com pós-graduação pela FGV-SP e certificação no Directors' Consortium Series: Finance, Audit and Risk Issues for Board Members (Chicago University, Stanford Law School, Wharton University). Titular da cadeira de Governança Corporativa da Business School São Paulo (BSP). Autor dos livros “A dimensão humana da governança corporativa”, e “Conselhos que perpetuam empresas” entre outros. É presidente do Grupo Estratégico de Governança Corporativa da Amcham – São Paulo.



JOSENICE BLUMENTHAL

Sócia e diretora da área de família da Mesa Corporate Governance, é psicóloga com formação em Antropologia, formada pela UFPR, doutoranda e mestre em Psicologia pela PUC- SP, especializada em terapia familiar e de casais; e mediadora pela mesma instituição. Professora da USP e FIA, HSM Educação e professora convidada da FGV-Law. Trabalha com famílias empresárias e empresas familiares desenvolvendo predominantemente trabalhos de estruturação de Conselho Familiar, planejamento sucessório, programas de formação de herdeiros, consultoria de governança corporativa, aprimoramento da relação e comunicação familiar e societária, mediação familiar em conselhos de família e diretoria executiva, quando a família está na gestão.



LUIZ MARCATTI

Sócio e diretor da área de gestão da Mesa, é administrador de empresas com especialização em comércio exterior e marketing. Tem certificado em mediação pelo Instituto Familiae – SP e formação de conselheiro de administração pelo IBGC. Com 30 anos de experiência profissional, atuou como executivo do mercado financeiro com passagens pela área internacional do Banco Francês e Brasileiro e pela área comercial – varejo e middle market – do Banco Mercantil de São Paulo. Há 17 anos atua como consultor voltado para a formação e o desenvolvimento de executivos com processos de treinamento, coaching e governança corporativa. Membro do Comitê de Recursos Humanos do IBGC e membro independente de Conselhos Consultivos e de Administração. Coautor do livro “ Nos bastidores da Educação Brasileira – a gestão vista por dentro”, da Artmed Editora.



PEDRO ZANNI

Doutorando e mestre em Administração de Empresas (FGV/EAESP) com foco em Estratégia Empresarial e graduado em Administração de Empresas (FGV-EAESP). É professor dos cursos de graduação e pós-graduação da FGV-EAESP, do MBA da Business School São Paulo (BSB) e da FAAP. Atua como consultor de empresas, tendo participado ativamente em projetos de estratégia empresarial em empresas de grande porte de diversos setores. É consultor nas áreas de governança corporativa e gestão da Mesa.

EDITORIAL

Há oito anos, nós, da Mesa Corporate Governance, assumimos o desafio de lançar uma série de estudos sobre empresas familiares. A ideia era, e continua sendo, fomentar o debate, motivar – e apoiar – a implementação das mudanças necessárias para que essas empresas, que fazem o vigor da economia brasileira, encontrem o melhor caminho para manterem-se vivas. Mais que isso, saudáveis e competitivas. Assim nasceu o primeiro título da série “O salto para a perpetuidade” que, em linguagem simples e direta, discorre sobre uma das principais preocupações das empresas, sejam elas familiares ou não.

Na primeira edição, trabalhamos na construção de uma base conceitual sobre os aspectos mais relevantes no desenvolvimento da governança corporativa para as empresas, destacando especialmente sua perpetuidade. A repercussão e a atualidade do tema motivaram-nos a reeditar o primeiro título da série, mantendo seu conteúdo conceitual e revisando as informações que, após oito anos, precisavam ser realinhadas.

Hoje, o tema perpetuidade interessa e preocupa não só às famílias empresárias, mas também ao mercado representado pelos investidores de uma forma geral, e ao mercado de capitais. Sabe-se que os maiores desafios se colocam além das questões externas, nas escolhas e plataformas de gestão da própria empresa ou nas relações do ambiente familiar. O entendimento do que seja a empresa na família e o papel de cada um, a ambição, os objetivos e os propósitos pessoais são fundamentais.

Há inúmeros exemplos de como má gestão e falta de uma estrutura adequada de governança corporativa podem transformar uma corporação próspera em escombros. Feliz da empresa que consegue manter juntos, e em cooperação, seus melhores valores, competências e talentos.

Estamos convencidos de que, com esta série, podemos contribuir para a compreensão das práticas da governança corporativa e auxiliar as famílias empresárias a entender a necessidade de equacionar, o quanto antes, questões importantes para garantir a sobrevivência dos negócios e das empresas. Uma família empresária só existe se existir empresa.

Boa leitura!

Herbert Steinberg

PERFORMANCE

O desafio da complexidade

Deixar de ser caseiro é um problema ou uma oportunidade? Para o professor da escola suíça de alta gestão IMD (International Institute for Management Development), Joachim Schwass, titular da cadeira Family Enterprise, confrontar essa decisão é uma oportunidade de ouro. É, segundo ele, um desafio que pode conter um impulso decisivo para a perenização da companhia – por empurrar a empresa rumo à profissionalização e por acelerar uma solução nos campos da equação acionário-familiar.

Buscar a complexidade, mesmo que o mercado ainda não ofereça ameaças imediatas à sobrevivência do negócio. Muitos preferem chamar esse esforço de conversão de empresa comum em competidor de padrão global. Trata-se de transformar uma empresa sem muitos atributos que a destaquem em líder em volume, rentabilidade ou capacidade de inovação em sua região, no país ou mesmo no mercado internacional.

Compartilham dessa ideia figuras respeitáveis, como o economista Cláudio de Moura Castro, um dos maiores especialistas brasileiros em ensino e desenvolvimento. Castro dedicou, há alguns anos, um de seus artigos ao que chamou justamente de “o desafio da complexidade”. Segundo ele, tem maiores chances de desenvolver-se economicamente quem lida melhor com a complexidade. E ele recorre a um exemplo simples: “Em uma recepção de hotel, em sociedades avançadas, muitos problemas são antecipados e evitados – ou sua solução já foi codificada em procedimentos-padrão. Ademais, a cabeça dos funcionários foi preparada para lidar simultaneamente com um número grande de problemas. Já em hotel de lugar menos desenvolvido, o funcionário se confunde, esquece, se afoba e os problemas não resolvidos vão se mul-



tiplicando”. “Para completar”, diz Castro, “nos países avançados, as relações humanas pautam-se por regras complexas, impessoais e estruturadas. Onde se lê ‘países’ tranquilamente pode-se ler ‘empresas’.”

John Davis, professor da Harvard Business School e uma das maiores autoridades em gestão de empresas familiares no mundo, reconhece que a sucessão da liderança nas empresas familiares é uma questão bastante complexa e que merece atenção especial. Davis pondera que, além dos problemas naturais a qualquer empresa, as familiares agregam ao seu dia a dia situações muito peculiares e questões pessoais que podem interferir na atuação profissional de seus membros. Em uma de suas passagens pelo Brasil, Davis reafirmou a importância da definição do perfil da liderança desejada, uma vez que seu papel é mais complexo e desafiador do que em outros tipos de empresa. Para o especialista, os grandes líderes de empresas familiares precisam ter mente de estrategista. “Assim, conseguem fazer uso da integração estratégica para a governança do negócio e também da própria família. Favorecem o consenso, mas tomam uma decisão caso seja necessário”, afirma o consultor, que já trabalhou para grupos brasileiros como Pão de Açúcar e Gerdau.

Nos últimos anos, podemos observar o número crescente de empresas brasileiras de origem familiar que passaram a dar maior atenção às questões relativas ao planejamento estratégico, tecnologia de gestão, medidas de desempenho e congruência cultural. O professor Schwass, do IMD, considera que a coragem para dar esses passos constitui boa parte do segredo das empresas familiares vitoriosas, como BMW, Carrefour, Mars, Toyota e Wal-Mart. Muito provavelmente, em

diversos desses casos, o salto para a complexidade começou com a definição de um plano de sucessão entre familiares controladores. No Brasil, existem muitas empresas familiares que conseguiram fazer essa passagem e hoje desfrutam de condições excepcionais: a governança corporativa está equacionada e a empresa está próspera e rentável. E o sucesso é reconhecido, às vezes, até mundialmente. Atualmente, duas empresas do País ostentam o título de melhor empresa familiar do mundo. Em setembro de 2005, o grupo Votorantim recebeu o prêmio no congresso mundial da FBN – Family Business Network –, a maior organização internacional de estudos sobre empresas familiares. Em 2010, a Odebrecht repetiu a dose e foi eleita a melhor empresa familiar do ano pelo IMD e recebeu o Lombard Odier Global Family Business Award.

Estes são dois exemplos de empresas que têm as famílias presentes e delegam a gestão para executivos de carreira, não necessariamente familiares. Têm em seus DNAs a disposição de investir a longo prazo e de travar relacionamentos duradouros. São apenas dois exemplos edificantes. Há um expressivo número de empresas pouco conhecidas que poderiam se equiparar a esses dois casos, em termos qualitativos.

Para a maioria das empresas familiares brasileiras, a mudança implicaria profissionalizá-las em três esferas: a família, a propriedade e a gestão. Essa iniciativa é a mola propulsora para o salto para a modernidade, para a sobrevivência e, finalmente, para a perpetuidade. A modernização da governança e da gestão, em si, não cria valor, mas os agentes do mercado (bancos, agências de desenvolvimento, fornecedores e até consumidores) atribuem mais valor a quem revela esforços nessa direção e obtém os resultados esperados.

Primeiros passos

Uma pesquisa divulgada em 2010 pela PricewaterhouseCoopers (PwC) mostrou que as empresas familiares estão se preparando melhor e avançando no caminho da estruturação. Segundo o estudo, empresas desse tipo com faturamento anual acima de £5 milhões conseguiram enfrentar melhor a crise econômica de 2008. No Brasil, a análise da PwC é de que as empresas familiares serão um importante ponto de alavancagem da economia, já que são tradicionalmente grandes empregadoras.

Em se tratando de perfil das empresas familiares, as variações são muitas. Há casos em que a família estorva o andamento da empresa. Há casos, porém, em que o comprometimento, a disciplina e a coragem que os fundadores costumam apresentar são as grandes razões do sucesso. Estudos acadêmicos estabelecem vínculo direto entre o sucesso na criação de valor e a presença de um controlador. Família que funciona bem faz o negócio “voar”. É capaz de tocar negócios de nicho, com excelência e em alta escala, dependendo do caso. Sobrevive bem e ganha dinheiro num mundo interconectado. Essa empresa já superou o estágio em que os sonhos do empreendimento têm apenas o tamanho do braço do gestor.

São vários os motivos que levam uma empresa a buscar a melhoria de seus processos e têm origem em diferentes fatores. Pode ser a necessidade de ampliar sua força de negociação ou a própria pressão exercida por competidores mais vorazes, como a China por exemplo, que consegue entrar em mercados oferecendo preços imbatíveis dado o seu ainda baixo custo de mão de obra.

Algumas medidas que empresas familiares deverão adotar no ciclo do seu desenvolvimento:

- criar caminhos para perpetuar o modelo de negócios;
- criar mecanismos que lhes possibilitem prever ciclos de expansão;
- capacitar-se para inovar;
- reduzir o custo de capital;
- garantir a geração de caixa de forma duradoura;
- criar capacidade de atrair (e reter) talentos gerenciais;
- ceder espaço de decisão para esses talentos.

Não existe fórmula única para promover o salto que as empresas familiares precisam dar no desenvolvimento de sua governança. Os caminhos variam segundo as características dos detentores do controle, de acordo com as injunções às quais a empresa esteja sujeita e, também, segundo a postura dos especialistas chamados para ajudar em cada caso. Mas é possível sintetizar boa parte das experiências conhecidas num simples enunciado: a empresa deve dar pelo menos dois saltos.

O primeiro salto consiste em deixar de ser uma sociedade apenas entre familiares para tornar-se uma sociedade entre sócios, ou seja, entre pessoas que se escolhem, sejam da mesma família ou não. Ao mesmo tempo, é essencial separar nitidamente a propriedade da gestão, fazendo com que acionistas se relacionem nas assembleias ou no conselho de administração e que a gestão seja tocada na empresa por pessoas designadas por capacidade profissional demonstrada. Aqui, as dificuldades serão maiores ou menores, a depender do estágio em que o empreendimento se encontre. Há empresas que só contam com o fundador e sua família direta; outras contam com o fundador e seus sucessores já adultos; e há sociedades com expressiva quantidade de primos.

Na sequência, o desafio será trabalhar para criar uma cultura que permita atrair sócios estratégicos, detentores de tecnologia e financiamentos inteligentes com custo e prazos adequados junto a bancos de investimentos parceiros e/ou em agências governamentais de fomento.

O segundo salto consiste na adoção de gestão privilegiando pelo menos três aspectos pavimentadores para uma boa performance e perpetuação: planejamento estratégico, gestão de risco e desenvolvimento de pessoas.

Entraves

o que pode comprometer
a evolução das
empresas familiares?

Estes são alguns dos obstáculos à evolução das práticas de governança corporativa e de gestão apresentados por empresas de controle familiar:

EM GOVERNANÇA CORPORATIVA

- Processo de sucessão do fundador (ou fundadores) pendente de solução ou mal-encaminhado, com focos de insatisfação entre os demais acionistas;
- Modelo insatisfatório de exercício da propriedade, impedindo a definição de papéis e de responsabilidade na cúpula da organização;
- Favorecimento a filhos e parentes na contratação para funções executivas, com remuneração inferior à praticada pelo mercado;
- Recusa a convite de emprego por parte de executivos competentes e de boa reputação;
- Dominância de agendas ocultas (falta de explicitação de desejos e ambições por parte dos sócios e sucessores);
- Falta de liderança em padrões modernos, capaz de obter coesão cultural, de garantir relacionamento civilizado entre os atores e de garantir alto desempenho;
- Falta de visão de outsider (capacidade de compreender cenários externos e de propor alternativas ao risco apresentado);



- Confusão estratégica, determinada principalmente pela ausência de uma visão clara sobre o rumo da organização;
- Manipulação da distribuição de dividendos em benefício do tomador da decisão.

NA GESTÃO

- Estilo de gestão autocrático e centralizador, que não abre espaço para afluência de novos talentos (tanto de fora como de dentro da família);
- Dificuldade para obter desempenho acima da média. Os avanços existem, mas são descontínuos e pouco consistentes, fazendo com que os melhores desempenhos constituam picos esporádicos;
- Falta de elementos de engenharia financeira. Para obter melhor custo de capital, a empresa precisa sair do estágio da gestão da tesouraria e diversificar ou baratear suas fontes de recursos. Precisa dominar corporate finance. Esse é um caminho obrigatório para poder financiar-se num ambiente de governança corporativa;
- Uso abusivo de capital intensivo, com baixa participação de soluções modernas, como terceirização de importantes fatores de custo, incluindo até mesmo a fabricação externa de parte da linha de produção;
- Falta de flexibilidade para ajustar a gestão a flutuações da economia. Exemplo: empresas de menor porte que se tornam exportadoras, alijadas do mercado com a depreciação do dólar;
- Ausência de sistemas integrados. Muitas empresas ainda estão na era da planilha e não conseguem acompanhar a eficiência de quem consegue integrar logística, finanças, contabilidade e fluxo de caixa. Fica faltando a interligação de todas as operações financeiras;
- Má gestão do capital humano. As lideranças, frágeis ou de estilo paternalista, não conseguem fazer com que as pessoas se alinhem às estratégias e aos processos, levando a atuações desconectadas e a desempenhos desiguais. A empresa não consegue formar “times de competências”, com desempenho elevado e garantia de sucessão;
- Composição inadequada da carteira de clientes. Uma alta concentração em clientes históricos e uma baixa segmentação da carteira podem acentuar o risco de abandono e de inadimplência;
- Descompasso entre discurso e prática. É comum que empresas que praticam externamente discursos de alta qualidade convivam com níveis elevados de defeitos na produção, desmoralizando propostas nesse ou em outros âmbitos da atividade da empresa.

FERRAMENTAS ALAVANCADORAS

O tripé que garante uma boa largada

Padrões modernos de planejamento estratégico, gestão de riscos e desenvolvimento de pessoas formam o tripé que garante o salto da empresa familiar para a gestão de boa qualidade. Aderir a esses conceitos e praticá-los exige um esforço considerável e muito respeito recíproco entre os agentes, mas, com certeza, compensa. Eis alguns elementos para entender melhor essas vertentes.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejar, no fundo, significa construir o futuro. O guru da especialidade, o norte-americano Michael Porter, recomenda que os processos de planejamento estratégico produzam uma “fotografia do presente”. Essa foto, cotejada com o rumo desejado, traz uma tensão positiva, que é a constatação de existir uma lacuna, um gap. O progresso, aí, consiste em eliminar esse gap. Alguns especialistas nessa área defendem que, assim como as pessoas, as empresas precisam, de tempos em tempos, rever seus processos, sua gestão e até mesmo seus conceitos, visando a um melhor aproveitamento de recursos humanos e patrimoniais, em busca de resultados que se provem altamente recompensadores para seus acionistas. Como acontece com as pessoas, também essa revisão não necessariamente precisa ocorrer em época de crise ou dificuldade. Empresas inteligentes estão sempre à procura de mais e melhores resultados. É construindo o futuro que conseguem enfrentar adversidades ou novidades com ações rápidas e precisas.



Devido ao alto grau de complexidade da economia e das modernas relações comerciais, tornou-se muito importante que empresas, independentemente de seu tamanho, tenham uma visão isenta, revendo sua matriz de administração e processos, em busca de competitividade mercadológica.

Planejamento estratégico é um processo criativo em que a empresa, energizada pelas necessidades do mercado, mobiliza-se para construir seu próprio futuro. De maneira proativa, considera as principais condições competitivas e projeta o futuro desejado. Por ser um processo, o planejamento estratégico é permanente, desafiador e capaz de absorver as mudanças do ambiente no qual a empresa interage. Planejar não é prever ou adivinhar o futuro. É fazer acontecer e liberar forças para realizar os sucessos na visão dos gestores da empresa.

É importante termos em mente que uma das maiores certezas no mundo hoje é a de que as mudanças significativas existem e vão continuar existindo. Vamos continuar a surpreender-nos com grandes novidades na área da tecnologia, de valores, hábitos, percepções e necessidades de grupos e indivíduos – impactando, com certeza, em maior ou menor grau, o rumo das organizações empresariais.

O processo de planejamento estratégico começa pela clarificação da intenção dos acionistas para com seu negócio e considera também o conjunto de expectativas pessoais e empresariais. Além disso, define as métricas para acompanhar o desempenho de produtos, sistemas e pessoas, identifica lacunas nas competências dos gestores e contribui para debelar a existência de feudos, que tornam inadministrável qualquer organização. Normalmente, o planejamento estraté-

gico ajuda a definir quais parentes estão vocacionados a fazer o futuro da empresa e quais estão fadados a vender suas participações. Em certos casos, o processo pode até definir regras de saída para os que ficarem na contramão.

GESTÃO DE RISCOS

Para as empresas familiares, abandonar o tratamento distraído aos perigos potenciais já pode constituir um importante avanço. Inúmeros fatores de riscos devem ser permanentemente acompanhados, a exemplo do câmbio: o estágio tecnológico, a qualidade da gestão e a própria sobrevivência do negócio como um todo. É claro que cada tipo de organização há de ter sua própria métrica para a aferição de riscos (tudo depende do ambiente em que se situa, do setor de operação e da cultura empresarial dominante, avessa ou não à tomada de riscos). Por isso, simplesmente deixar de avaliar riscos apenas pelo faro já pode ser um grande avanço.

O professor de prática de gestão da London Business School, Sir Andrew Likierman, identifica quatro passos em que a análise de riscos assume um papel relevante:

- Identificar as vulnerabilidades e as oportunidades na estratégia e na alocação de verbas;
- Avaliar a possibilidade de estouro de custos e de cronogramas de gestão de projetos;
- Incorporar a análise de riscos na definição de objetivos e nas medidas de desempenho – por exemplo, adotando o Balanced Scorecard e os indicadores de riscos principais;
- Identificar a probabilidade de riscos e seu impacto na continuidade das operações.

Mas o que talvez exista de mais revolucionário no pensamento do professor britânico é sua ideia de que a gestão de riscos – ainda que nem todos sejam administráveis – deve ser integrada aos negócios e não tratada como algo excepcional e à parte da vida da empresa. Ele sustenta, até mesmo, que o risco deve ser tratado como elemento essencial na remuneração por desempenho.

Pesquisa da auditoria Deloitte, realizada há algum tempo, revelou que as fraudes já deixaram de ser o grande vilão entre os fatores que destroem valores nas empresas. Hoje, com melhor estruturação na gestão de riscos, as empresas consideram como fatores de risco preponderantes:

- estratégicos (queda na demanda, falha na reação a movimentos da concorrência e dificuldades em fusões e aquisições);
- operacionais (aumento de custos e problemas nos controles e na contabilidade);
- financeiros (endividamento elevado, reservas inadequadas, perdas em negociações);
- externos (crises do setor, conjuntura político-econômica desfavorável, problemas de saúde pública).

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Qualquer modelo de evolução das organizações mexe muito com as pessoas envolvidas e depende especialmente delas. Numa empresa tipicamente familiar, o salto para a complexidade e a modernidade com certeza exigirá ajustes no perfil do fundador, de seus sucessores e dos gestores que com eles tocam o negócio. Esse costuma ser um dos passos mais delicados nesses processos.

Alinhar pessoas e grupos a estratégias de negócio é um desafio para a maioria das organizações empresariais, e, especialmente, para as empresas familiares, pois muitas ainda não deixaram o estágio do “Departamento de Pessoal” nem atingiram a era dos “Recursos Humanos” – a esta altura, já um outro conceito aquém das necessidades. Falar em alinhar pessoas a estratégias de negócios, para muitos, pode soar fantasioso. Mas é justamente esse o caminho das pedras para a maioria das empresas em fase de amadurecimento e de crescimento. Dá-se ao processo a denominação de boa gestão do capital humano.

Para saber em que estágio a sua empresa se encontra, o dirigente pode fazer perguntas básicas do tipo “O perfil individual dos meus líderes impacta isoladamente os resultados corporativos?”. Frequentemente, a resposta provoca pouco entusiasmo. No momento seguinte, ao definir seu modelo de competências organizacionais, a empresa obtém o retrato preciso dos pontos fortes e dos pontos a serem melhor trabalhados para o aprimoramento dos acionistas e colaboradores. Os demais passos são a construção de planos de desenvolvimento individuais e do plano de sucessão de cargos críticos. Com isso, a organização fica mais perto de garantir que todos os seus agentes conheçam seus papéis e estejam empenhados em suprir eventuais lacunas em tempo hábil.

A busca da condição de competidor de padrão internacional faz com que a empresa procure caminhos para tratar questões provenientes de sua nova condição, bem como leva-a a desenvolver novas atitudes e respostas para questões antigas. Isso faz-se basicamente pela atuação das pessoas envolvidas.



Quero apresentar meu primogênito Júnior, diretor financeiro, Albertinho, diretor industrial, e Bibi, diretora de RH.



Como se faz a virada

16

As famílias detentoras de empreendimentos lançam-se ao processo de modernização pelas mais variadas razões. Muitas pressentem a necessidade e farejam os riscos. Outras fazem-no porque caminham para a insolvência; e outras, ainda, pelo acúmulo de conflitos entre os familiares e destes com os gestores. Há de tudo, mas o importante é que muitos tentam e se dão bem.

A virada pode ser conduzida pelos próprios detentores do controle, com a ajuda de gestores, ou pelos controladores, com a ajuda de consultorias externas, nacionais ou internacionais. Os mais sofisticados chamam a virada de turnaround – o que vem a ser a mesma coisa.

Para começar a criar um modelo é importante que os envolvidos tenham sempre em mente que a empresa familiar é uma instituição constituída por três dimensões básicas: família, propriedade e gestão, representadas a seguir, por meio das esferas.



A perfeita interação desses círculos, atuando como se fossem engrenagens, acaba por contemplar principalmente:

- harmonia e coesão da família;
- perpetuação de valores, modelo de sucessão e regras de convivência;
- perpetuação do negócio;
- estratégia e futuro dos negócios;
- criação de acesso a capital inteligente.

Quando o processo envolve a sucessão, é necessário definir papéis e regras para o desenvolvimento das pessoas, em paralelo à difícil negociação para resolver quem fica e quem sai. Um plano de sucessão visa a identificar e desenvolver os profissionais que têm visão de futuro e que poderão dar continuidade à missão e aos valores do empreendimento. Para tal, é necessário, depois de definir os papéis, propiciar cuidadoso preparo dos indivíduos.

Os inúmeros processos de modernização implicam expressivo número de providências. As mais frequentes são:

- avaliação das práticas de governança corporativa;
- avaliação do desempenho do conselho de administração;
- concepção de modelo para delegação de poderes;
- definição de modelo de gestão;
- elaboração de código de conduta;
- estruturação de ambiente de controle;
- implantação de sistemas de remuneração para conselheiros e executivos;
- estruturação de conselho de administração;
- estrutura de conselho de família;
- programa de comunicação para stakeholders;
- transição e preparação da nova geração de familiares para atuação futura como acionistas;
- planos individuais e grupais para o desenvolvimento de familiares e executivos;
- Planos de sucessão.

Modernizar as instâncias de poder

18

Os estudos do professor Joachim Schwass, do IMD, indicam que, na Europa Ocidental, menos de 80% das famílias conseguem manter o negócio depois da passagem para a segunda geração – algumas vendem a empresa a tempo, outras, desafortunadamente, veem o negócio falir. No Brasil, faltam estatísticas precisas, mas por alto, é possível afirmar que o quadro é igualmente preocupante.

Frequentemente, os processos de modernização das empresas familiares são confundidos com a deflagração do processo de sucessão do fundador ou dos fundadores. Há quem afirme que uma sucessão bem conduzida é a mais importante prova de maturidade de um empreendimento.

As mudanças, entretanto, podem (e devem) ser deflagradas, mesmo independentemente dos processos de sucessão. E não existem fórmulas mágicas. Cada família e cada negócio demanda condições específicas para promover o ajuste. Normalmente, os passos fundamentais são:

CRIAÇÃO DE UM CONSELHO DE FAMÍLIA

Devem permanecer na gestão apenas os membros da família altamente comprometidos com o negócio e com capacidade de administrar devidamente comprovada. Os processos de avaliação de familiares na gestão (ou mesmo da estrutura societária) podem ser equacionadas por meio de consultorias especializadas em desenvolvimento de pessoas e governança familiar, que levam a escolhas cruciais, baseadas nos valores e no DNA de cada família. Os familiares devem atuar, participar das atividades de governança familiar e do próprio conselho de

família, se for o caso. O conselho de família também zela para que cada um de seus membros desenvolva projetos individuais, tanto no campo profissional quanto no campo pessoal. Pode ainda abrir caminho para a eventual saída de um membro da família. O conselho ajuda a manter a disciplina e a coesão entre as partes, por meio de um ambiente de discussão aberto e da clarificação de papéis e objetivos. O conselho preserva o negócio da influência de pessoas alheias à gestão. O alvo final deve ser o de manter harmonia, coesão, disciplina, sem comprometer a performance da companhia ou o valor do negócio.

DEFINIÇÃO DE UM ACORDO DE ACIONISTAS

É um contrato plurilateral que estabelece direitos e obrigações, individuais e coletivos, para o grupo que cultiva interesses e valores comuns por intermédio de vínculo societário. Os debates e entendimentos podem ser promovidos pelo conselho de família, por um consultor de governança corporativa e advogados. O acordo de acionistas deve conter regras claras para questões como compra e venda de ações, direitos de preferência para compra e venda de ações, exercício do controle societário e direito de voto, distribuição de resultados, sucessão (incluindo admissão e demissão de familiares), regras para saída da sociedade, aquisições e fusões, acesso ao capital e remuneração dos membros do conselho de administração e dos seus comitês.

CRIAÇÃO DE UM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O conselho de administração é o organismo vivo que governa uma empresa. Cabe a ele definir estratégias, nomear o presidente e avaliar seu desempenho, decidir sobre o papel da

diretoria, pensar o futuro da empresa. O conselho de administração é o dono das grandes decisões. Os integrantes do conselho devem ser eleitos pelos sócios, levando-se em conta os diferentes stakeholders, o objetivo social e a sustentabilidade do negócio a longo prazo.

É fundamental, portanto, que o conselho de administração seja bem formado e que este grupo seja capaz de atuar com eficácia na geração de valor para a empresa. Não se pode esquecer que cabe a esse grupo a missão de proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento.

MONTAGEM DE AUDITORIA INTERNA E CONTRATAÇÃO DE AUDITORIA EXTERNA

Contar com auditoria interna é um importante fator de equilíbrio, pois a atuação de profissionais internos que façam permanente acompanhamento das contas, dentro da melhor técnica, e a de uma auditoria externa capacitada, contribui para aumentar a confiança dos familiares nos números produzidos pelos gestores. Em cenários mais complexos, é o papel do “oficial de compliance” (alinhamento), que fiscaliza o cumprimento dos regulamentos internos, do código de conduta e das leis. Recomenda-se que os auditores devam reportar-se ao conselho de administração e não aos gestores. O código do IBGC contém mais sugestões sobre o tema.

CRIAÇÃO DE UM FAMILY OFFICE

O family office é a estrutura de gestão de recursos dos sócios controladores ou não e faz as vezes de private bank, private equity e asset management. Em alguns casos torna-se fornecedor de infraestrutura de back office, envolvendo:

- contas a pagar e receber PF;
- asset management – ativos líquidos;
- questões tributárias;
- investimentos private equity;
- concierge;
- planejamento sucessório;
- tecnologia;
- MIS – management information system, entre outros.

Pertinente ao rol de atividades do family office a gestão tributária e o provimento de facilidades e atendimento aos sócios e pode assumir a feição de uma empresa holding. Segundo José Monforte, gestor principal do multifamily Office Pragma – empresa que faz a gestão de fortunas familiares –, o family office dá viabilidade ao acordo de acionistas, tornando-se importante ferramenta de desenvolvimento da governança corporativa. É, portanto, muito mais do que um mero gestor de ativos.



Bolsa de Valores de Nova York – os Silva, do Brasil para o mundo.

Onde e como buscar recursos

22

Já é sabido, mas não custa repetir: o dinheiro, qualquer que seja a fonte, custa menos para empresas que adotam boas práticas de governança corporativa e gestão. Além disso, nos casos de transferência de parte do capital, existe a disposição por parte dos investidores de pagar prêmios superiores a 20% por empresas nessa condição.

Ao exibir tais características, a empresa vê crescer o interesse do investidor por seus papéis. Eis alguns dos caminhos de acesso a dinheiro barato viáveis para empresas familiares:

BOVESPA

Se ainda restavam dúvidas de que o mercado de ações brasileiro havia efetivamente renascido após a claudicante década de 90, elas dissiparam-se com o estouro da crise financeira, ao fim de 2008. A despeito do pessimismo que assolou os mercados de todo o planeta, a BM&FBovespa recuperou-se bem mais rápido que as principais bolsas internacionais.

No primeiro semestre de 2009, a BM&FBovespa obteve o melhor desempenho dentre as principais bolsas do mundo, com ganho de 62%, zerando as perdas ocorridas com a derrocada do Lehman Brothers. No mesmo período, o índice Dow Jones, da Bolsa de Nova York, acumulou variação negativa de 3,7%.

Entretanto, embora tenha havido boa recuperação da bolsa, o ano de 2009 não foi muito convidativo para ofertas públicas iniciais (IPOs, na sigla em inglês). Apenas Fleury e Direcional Engenharia arriscaram-se a abrir o capital naquele ano. Em 2010, refletindo o maior apetite do investidor, o mercado de

IPOs voltou a aquecer. A operação de R\$ 120,2 bilhões realizada pela Petrobrás, contribuiu para inflar esse índice. O ano trouxe outra novidade, a BM&FBovespa finalizou o processo de reforma nas regras do Novo Mercado, o nível de listagem mais exigente em governança corporativa. Práticas como a implementação de política de negociação e código de conduta, além do exercício dos cargos de CEO e chairman por pessoas diferentes, dentre outras, foram incluídas nas regras do segmento.

Em 2011, o movimento dos IPOs tiveram melhor performance que a Ibovespa. Juntas, as 11 ofertas públicas iniciais ocorridas no ano passado somaram R\$ 7,466 bilhões. Este ano, 2012, os primeiros meses não foram otimistas. Avaliando-se globalmente, a operação do Facebook acabou puxando a atividade mundial de IPOs, e houve uma reação. Segundo dados divulgados pela consultoria Ernst & Young, o volume financeiro de US\$ 16 bilhões captados na oferta da rede social correspondeu a 38% do total levantado no período, em todo o mundo. No Brasil, melhor registro em toda a América Latina até o momento, neste ano, foram captados US\$ 2,1 bilhões em três ofertas, incluindo o quarto maior IPO em todo o mundo no período, do BTG Pactual (BBTG11). Entre abril e junho, Brasil, Colômbia e México levantaram, juntos, US\$ 3 bilhões, com sete novas aberturas de capital.

BOVESPA MAIS COMEÇA A GANHAR FORÇA

Criado em 2005, o Bovespa Mais, segmento de listagem de ações de pequenas e médias empresas com elevado potencial de crescimento da BM&FBovespa, demorou a acontecer. Até 2008, apenas uma companhia, a fabricante de insumos de fertilizantes Nutriplant, havia listado papéis no segmento.

À Bolsa, o Bovespa Mais possibilita ampliar o número de emissores listados, enquanto as pequenas e médias empresas encontram um ambiente propício para acessar, de forma gradativa, uma interessante, porém exigente, fonte de recursos.

As regras do Bovespa Mais são semelhantes às do Novo Mercado, principal segmento de listagem da bolsa. Contudo, as empresas ganham um prazo longo, de até sete anos, para adequar-se às exigências. Além disso, contam com apoio técnico e treinamento da BM&FBovespa, sem custo algum ou com custo reduzido.

Agora, sete anos depois, o Bovespa Mais começa a dar sinais de que pode se tornar uma alternativa viável. Atualmente apenas três companhias estão listadas nesse segmento, mas as perspectivas são otimistas, já que recentemente o BNDES decidiu apoiar o Bovespa Mais. A qualidade dos participantes é que ditará o futuro.

BNDES

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) atua no mercado de capitais, principalmente na estruturação de fundos voltados ao investimento em empresas de grande potencial de crescimento ~ capital semente, venture capital e private equity, e na subscrição de valores mobiliários, em especial ações e debêntures de companhias. Neste último caso, a incumbência fica a cargo do BNDESPar, braço de investimentos do banco que adquire participações minoritárias em empresas nacionais, para apoiar seu crescimento.

Depois de ficar inativo por alguns anos, o BNDESPar retomou suas atividades em 2005, com a criação da Superintendência de Mercado de Capitais. Para entrar em uma companhia, o banco de fomento requer alguns aspectos de governança corporativa, como o tag along (extensão do prêmio de controle aos acionistas minoritários) de 100%, o direito de indicar um membro para o conselho de administração e o comprometimento da empresa de abrir o capital em prazo pré-estabelecido, de preferência no Novo Mercado ou no Bovespa Mais.

O banco também se tornou o grande ativista para criação de empresas brasileiras multinacionais e consolidadoras de setores estratégicos.

PRIVATE EQUITY

É uma modalidade de investimento que consiste em adquirir participação acionária em empresas, geralmente de capital fechado, com grande potencial de crescimento, incrementar sua gestão e depois vendê-las com lucro. Os fundos de private equity ocupam espaço cada vez maior no cenário brasileiro.

No passado, as condições para esse tipo de investidor atuar no Brasil não eram muito animadoras. Com a captação de recursos prejudicada pelo péssimo desempenho da economia e a concorrência dos rentáveis títulos públicos, o private equity não prosperava.

Nos últimos anos, contudo, o panorama inverteu-se. A queda da taxa básica real de juros e a recuperação da economia deram ânimo a esse tipo de investidor, voltado ao risco de longo prazo.

A atuação dos fundos de private equity também cresceu significativamente nos últimos tempos. Este ano, os private equities entraram em 45% dos negócios. Em 2008, esse índice era da ordem de 20%. Operações como as registradas este ano pela Ri Happy e pela Ideal Invest foram os destaques até aqui.

Em troca do acesso a esses recursos, o private equity cobra das empresas investidas uma ampla profissionalização de seus processos, assim como a adoção de boas práticas de governança corporativa.

IFC – INTERNACIONAL FINANCE CORPORATION

A IFC é uma instituição financeira internacional focada exclusivamente no setor privado. Membro do Grupo Banco Mundial, ela funciona como motor de desenvolvimento sustentável nos mercados emergentes. Juntamente com o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), está atualmente procurando aumentar o capital para reforçar a sua capacidade de criar oportunidades para as pessoas de baixa renda. Seu objetivo é promover o crescimento econômico sustentável nos países em desenvolvimento, por meio do apoio às atividades do setor privado, da mobilização de capital privado, prestação de serviços de consultoria e redução de riscos para empresas e governos. Em 2011, os novos investimentos do IFC totalizaram cerca de US\$ 19 bilhões, ajudando a canalizar o capital para os países em desenvolvimento durante a crise financeira.

Em 2005, a Mesa Corporate Governance foi credenciada por esse órgão como avaliadora de práticas de governança para empresas candidatas a projetos de financiamento.

Para toda empresa, independentemente do porte ou segmento, ter excelente performance não é mais uma opção. É pré-requisito para o sucesso. É missão que deve ser perseguida sob pena de fracasso. A realidade do mercado é inexorável: ou a empresa “performa” acima da média, em todas as instâncias, ou está fadada ao desaparecimento.

Entenda-se por resultados acima da média além dos aspectos financeiros, obter espaço de mercado, conquista e consolidação de imagem. Não resta nenhuma dúvida de que a reputação de uma empresa impacta em seu caixa. Imagem é um patrimônio valioso. Falamos aqui também de uma boa gestão de risco, de uma consolidada formação de liderança e capacidade de inovação. Uma empresa que goza de boa saúde financeira e possui gestão eficiente tem maior agilidade de responder aos desafios, atrai os consumidores de seu nicho, renova-se mais rapidamente.

Ser eficiente, portanto, não é acessório. Uma empresa que não alcança índices satisfatórios não tem dinheiro para novos investimentos, não cria condições para atrair e reter talentos, não tem força para melhorar seu desempenho e seus produtos, perde market share. Não gera recursos que paguem o capital e remunerem adequadamente os seus acionistas. Vale ressaltar que toda operação de investimento passa, inevitavelmente, por uma severa auditoria contábil, fiscal, legal, administrativa e financeira. Ser eficaz é exigência para quem quer sobreviver. O risco de uma má gestão e um desempenho que deixe a desejar é, obviamente, não ter condições de continuar existindo.

Performance acima da média não é capricho

No jogo da consolidação, empresas que se fundem para ganhar escala também estão subordinadas a uma performance mais que satisfatória. Espera-se que elas estejam preparadas para consolidar-se, tenham folgo para enfrentar esse desafio, ou seja, precisam estar “antenadas” com o mercado e serem robustas. Esses elementos descritos não necessariamente esgotam as razões para a perpetuação da empresa, mas são os construtores de uma base sólida para que isso aconteça. Importante ressaltar que uma família só é empresária se a empresa continuar a existir. Como já foi dito anteriormente, não existe família empresária sem empresa.

Herbert Steinberg

Como e onde obter capacitação

26

Existem diversas alternativas para uma reciclagem de conhecimento em busca de atualização no ambiente de governança corporativa. O mercado já oferece cursos MBA's em escolas de ensino superior, atividades segmentadas em entidades especializadas do ambiente de governança.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Fundado em 1995, o IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa é uma das principais referências para o desenvolvimento das melhores práticas em Governança Corporativa. Com mais de 1.900 associados, o IBGC promove palestras, fóruns de debates e acadêmicos, conferências, treinamentos e networking entre profissionais, além de produzir publicações, pesquisas e premiações.

Desde 1998, quando realizou seu primeiro curso de formação, o Instituto já capacitou quase 10 mil executivos, empresários, conselheiros e pesquisadores.

Algumas opções de cursos:

- Curso para Conselheiros de Administração
- Curso Avançado para Conselheiros de Administração
- Governança Corporativa em Empresas Familiares
- As Melhores Práticas de Governança Corporativa
- Governança para Fundações e Institutos Empresariais.

Por sua vez, o IBGC dispõe de cursos de educação continuada, programas de curta duração, a fim de atender às necessidades de atualização de agentes da Governança que já possuem conhecimento prévio sobre os conceitos da boa Governança Corporativa. Estão divididos em dois perfis: Aperfeiçoamento da Governança Corporativa e Educação Continuada de Conselheiros e Executivos.

Para acompanhar a agenda de cursos do IBGC, acesse www.ibgc.org.br

Fundação Dom Cabral

Tida como um dos principais centros de educação para executivos e empresários do Brasil, a Fundação Dom Cabral mantém desde 1999 o PDA – Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas para herdeiros e acionistas que buscam a profissionalização da administração e o aprimoramento da governança corporativa em suas organizações. O programa, com duração de um ano e meio, reúne organizações e executivos, em grupos de diferentes lugares do Brasil que têm a oportunidade de trocar experiências com as diferentes famílias e gerações que as representam. Outra opção é o Programa de Desenvolvimento de Conselheiros

direcionado a acionistas, conselheiros e candidatos a conselheiros que buscam o desenvolvimento de competências para o exercício desse papel. O objetivo é transformar os Conselhos de Administração em forte vantagem competitiva das empresas.

FBN - Family Business Network

Criado na Suíça em 1990, trata-se de uma associação sem fins lucrativos que, busca através de troca de experiências e debates sobre empresas familiares, fortalecer a família no seu papel de empresária. Está presente em mais de 55 países, reunindo cerca de 4.100 associados. Seu foco é oferecer uma plataforma de relacionamento para que seus membros possam conhecer e dividir seus desafios e suas boas práticas sobre questões familiares como: sucessão, governança corporativa, legado, patrimônio e formação de futuras gerações. O FBN tem uma agenda de encontros, seminários e congressos regionais, nacionais e internacionais onde são apresentados casos de empresas familiares reconhecidas. Além de palestras com especialistas e estudiosos dos temas que fazem parte deste universo. Um dos pilares de atuação do FBN é a preparação das futuras gerações para assumirem seus papéis como executivos ou acionistas das empresas de suas famílias. Para este público, há projetos específicos como o Congresso Nacional NxG e o PDFG – Programa de Desenvolvimento de Futuras Gerações, que oferecem intercâmbio nacional e internacional.

Business School São Paulo – BSP

A BSP mantém o curso pioneiro Executive MBA ministrado no Brasil totalmente em inglês, em convênio com a Suffolk University, dos Estados Unidos. É muito procurada por executivos e herdeiros jovens em busca de aprimoramento em técnicas de gestão e de abertura da mente para os negócios internacionais. Na grade, espaço, também, para o MBA em Gestão Empresarial que apresenta e discute conceitos, técnicas e ferramentas das principais áreas da gestão de empresas – liderança, estratégia, administração geral, finanças, marketing e operações.

FIA – USP

A FIA – USP acaba de estruturar o primeiro MBA do mercado focado na administração das empresas familiares. Com 360 horas /aula a serem cumpridas em 18 meses, o curso, terá sua primeira turma em 2013, e abordará a base da gestão empresarial a partir da realidade das empresas familiares. A Mesa Corporate Governance é parceira da FIA no desenvolvimento de conteúdo no que se refere à governança corporativa, desenvolvimento de grupos e consolidação da base familiar em empresas dessa natureza e gestão. O novo MBA da FIA será voltado a executivos de empresas familiares, sejam da família ou não, empreendedores e herdeiros.

Oportunidades Diversas

Entidades como a Apimec (que congrega analistas do mercado de capital), a Abrasca (sociedades de capital aberto) e a própria Bovespa promovem cursos, seminários e debates de curta duração que interessam a dirigentes e executivos de empresas familiares.



BOAS PRÁTICAS

Votorantim e Odebrecht: modelos premiados

28

O Grupo Votorantim é um dos maiores industriais brasileiros. Fundado em 1918, o grupo reúne empresas de vários perfis, com ênfase em setores de base da economia, estruturado em oito unidades de negócios em três segmentos – industrial, financeiro e novos negócios. Presente em 24 países, o Grupo Votorantim emprega 40 mil profissionais e atingiu, em 2010, a receita líquida de R\$ 29,5 bilhões.

Mas não custa realçar que, pouco menos de um século atrás, era uma mera indústria têxtil da região de Sorocaba, interior de São Paulo. O grupo virou o que virou, mas poderia ter desaparecido, ter sido comprado por concorrentes ou ter desenvolvido carreira mais modesta. Agora, anos após incrementar um processo de internacionalização, em que se ressalta a aquisição de diversas indústrias de cimento nos Estados Unidos e no Canadá, o Votorantim conclui um ciclo que privilegiou a adoção de melhores práticas de gestão e de um sólido modelo de governança, capaz de conferir visão integrada e agilidade na tomada de decisão. Em 2005, o grupo recebeu da FBN – Family Business Network – a láurea de “melhor empresa

familiar do mundo”, ou, literalmente o “The IMD-Lombard Odier Darier Hentsch Distinguished Family Business Award”. Semanas depois dessa homenagem, a empresa de avaliação de risco Standard & Poor’s elevou a Votorantim Participações à classificação BBB – primeiro patamar do “grau de investimento”, em que se situam as empresas que oferecem pouco risco aos investidores.

Para chegar a essa invejável condição, o Votorantim foi submetido a oito critérios de análise, tendo que atender a todos eles:

- ser empresa familiar há pelo menos três gerações;
- ter alcançado alto desempenho econômico-financeiro e estabilidade;
- ser líder de mercado;
- revelar efetivos avanços em governança corporativa;
- ter atuação comercial de alcance internacional;
- equilibrar tradição e inovação;
- manter ações de responsabilidade social;
- demonstrar responsabilidade no trato com os acionistas.

Hoje, o grupo conta com duas holdings, a VPar e a Votorantim Industrial (VID).

O que se destaca no desenvolvimento do Grupo Votorantim é o equilíbrio que conseguiu manter entre a austeridade na gestão, a capacidade de inovação e o modelo de governança adequado a cada fase.

Na segunda geração, que inicialmente contava com quatro líderes, o sistema de governança baseou-se na divisão dos

negócios entre as lideranças, num modelo informal e no compartilhamento de autoridade e de riscos. A necessidade de estruturação não era evidente.

Na terceira geração, os líderes da segunda geração passaram a compartilhar poderes com seus filhos; o acordo de acionistas assumiu característica mais formal, com acentuada separação de papéis, e implantou-se um elaborado modelo de governança.

Neste momento, em que mesclam segunda, terceira e quarta gerações, prevalece a profissionalização. Busca-se desenvolver lideranças capazes de tocar novos desafios, mas a índole do grupo, voltada ao crescimento acelerado a um elevado desempenho, segue intacta. Como sempre, o Grupo Votorantim, além de cumprir a rotina de operar com excelente resultado, tem como estratégia adicionar valor ao negócio, via expansões e aquisições. Ou seja: está preparado para mais um século de sucesso.

A HORA E A VEZ DA ODEBRECHT

A escolha como a melhor empresa familiar do mundo em 2010 significou o reconhecimento do esforço de gerações de empresários na busca da superação de resultados para assegurar a sobrevivência, o crescimento e a perpetuidade da Organização Odebrecht. Líder em engenharia e construção na América Latina e em química e petroquímica nas Américas, e com atuação destacada no setor de bioenergia, engenharia ambiental, energia, óleo e gás e na área imobiliária, o grupo, que nasceu como uma empreiteira, hoje é um conglomerado de 12 empresas, presente em mais de 20 países, com 120

mil integrantes de mais de 50 nacionalidades e receita bruta superior a R\$ 41 bilhões.

A excelência no desempenho das empresas da Odebrecht, a rentabilidade, o crescimento constante e o perfil sólido de responsabilidade social e ambiental foram alguns dos atributos destacados pela comissão do IMD – Lombard Odier Global Family Business Award para premiar a holding. Empresa peculiar em vários aspectos - a maior parte dos negócios é derivada de alguma maneira da construtora –, foi fundada em 1944 por Norberto Odebrecht, criador da Construtora Norberto Odebrecht. Em 1991, Emílio Odebrecht assumiu o comando da holding com o desafio de dar continuidade à expansão internacional e, em 2009, Marcelo Odebrecht tornou-se diretor-presidente da organização, iniciando um novo ciclo de crescimento e de transformações estruturais.

A governança corporativa, com a adoção de mecanismos de sucessão transparentes e eficazes e o comprometimento na educação da próxima geração foram critérios decisivos para a escolha da Odebrecht. Denominada de TEO, Tecnologia Empresarial Odebrecht, a filosofia da cultura da empresa é fundamentada nos valores e princípios da família. Marcelo Odebrecht diz que esses valores e princípios são vividos e vivenciados no dia a dia da família e, conseqüentemente, da empresa, de forma natural e simples. A atitude dos fundadores do grupo, de respeito aos membros da empresa e de valorização das pessoas, sempre foi o modelo vivido pela família.

Na Odebrecht não há uma estrutura complexa de organização, nem na gestão, tampouco na família. O processo de sucessão ocorreu de forma natural, uma vez que as relações estavam bem pavimentadas. O valor fortemente disseminado na família e na empresa é a confiança. Os membros confiam nos seus executivos e esperam que eles tenham interesses iguais aos da empresa, sintam-se donos também. É essa confiança que os faz dispensar um código de ética.

Todo o trabalho é descentralizado e as responsabilidades delegadas. A convivência e o compartilhar constante permitiram que estes valores fossem repassados naturalmente a todos da família. Já na terceira geração, a empresa solucionou a questão patrimonial na segunda geração, com a doação de forma equitativa.

Uma base sedimentada em boas práticas tem seu valor e garante os bons resultados mesmo em momentos turbulentos, como os vividos atualmente pelas famílias controladoras do grupo. O diálogo deverá ser o fio condutor de uma relação que enfrenta a delicada questão de discutir a estrutura societária que estava, até pouco tempo, equacionada.

Em 2011, a Firmenich Group da Suíça, considerada a segunda maior empresa privada do mundo, foi a eleita pela comissão do IMD.

Grupo RBS: uma história peculiar

CADA UM PRECISA ENCONTRAR O SEU CAMINHO

Inserir a cultura profissional em uma empresa familiar é sempre um desafio cuja dimensão e consequências dependem de como o assunto é trabalhado e absorvido internamente. O Grupo RBS é um exemplo, bem-sucedido, de como a adoção da governança é essencial para garantir a perpetuidade do negócio. O grupo criado em 1957 a partir da sociedade em uma emissora de rádio passou em 2012 por um tranquilo processo de transição da presidência de um membro da segunda geração, Nelson Sirotsky, filho do fundador, para um representante da terceira geração, Eduardo Melzer Sirotsky, seu sobrinho e até então Vice-Presidente Executivo do grupo. Nelson, que atuava como Presidente e Chairman passou a dedicar-se integralmente ao Conselho de Administração do grupo.

“Compreendo que os papéis (nas empresas) têm ciclos”, diz, após 41 anos de atuação e 21 no comando do Grupo. A tranquilidade do presente tem raízes no passado, o que



impediu que a sucessão da presidência (essa será a terceira) se transformasse num tabu. A introdução do tema governança no Grupo RBS remonta os anos 1970, quando o fundador, Maurício Sirotsky Sobrinho, ainda à frente da organização, trouxe para a empresa o administrador João Bosco Lodi. Famoso por reorganizar empresas jornalísticas, Lodi foi o precursor de um processo que atingiu seu auge com o consultor John Davis, nos anos 2000, e hoje coloca o Grupo RBS como um exemplo de gestão familiar, dentro e fora do País. “Sempre procuramos ter um processo sério de governança e nos cercamos de especialistas que nos trouxeram o estado da arte”. Com Davis, considerado uma das maiores autoridades do mundo em gestão de empresas familiares, a RBS criou um modelo de gestão baseado nos conselhos de acionistas, administração e da família. “Até o John Davis, a nossa lógica era de que a administração de uma empresa familiar partia da empresa, mas há dois outros círculos que precisam ser administrados com a mesma excelência: a administração da família e da sociedade. Estamos implantando isso de forma a gerenciar os três círculos. Hoje, temos um modelo de governança bastante desenvolvido”, afirma Nelson. O grupo RBS foi o primeiro cliente de Davis no Brasil, trazido ao País exatamente pelas mãos dos irmãos Sirotsky.

Baseada nos conceitos desenvolvidos pelo consultor, foi criada uma estrutura de governança para contemplar as três vértices do círculo: no âmbito da família: o conselho de família, um comitê que pensa a família estrategicamente; o conselho de acionistas, que trata essencialmente dos interesses dos sócios e em que três membros da família representam cerca de 60 pessoas que têm a propriedade da empresa, hoje representadas por três holdings; e o Conselho de Administração,

que cuida dos interesses da empresa. A composição dos conselhos revela, com clareza, a influência de John Davis na estruturação dos órgãos. Em 2003, o ex-ministro da Casa Civil Pedro Parente foi convidado a assumir a vice-presidência executiva do Grupo RBS, num processo planejado de profissionalização para que futuramente assumisse a presidência. Com essa premissa e seguindo as melhores práticas de governança corporativa, com sua saída da empresa, assumiu a posição Eduardo Sirotsky Melzer, executivo que ingressou na RBS em 2004 como Diretor-Geral para o Mercado Nacional locado desde São Paulo, e posteriormente, em 2008, assumindo a Vice-Presidência de Mercado e Desenvolvimento de Negócios, período em que foi responsável por ampliar a dimensão do Grupo RBS nacionalmente. Eduardo, que, em 2010, tornou-se Vice-Presidente Executivo com a missão de desenvolver as operações nas áreas de comunicação e de expandir mercados nos segmentos digital e de educação executiva, os outros dois pilares estratégicos do Grupo RBS, iniciou sua carreira no Brasil, onde atuou no mercado financeiro e de franchising, e posteriormente atuou nos Estados Unidos, trabalhando na Delphi Corporation e como diretor-geral da BoxTop Media, empresa de Nova York.

A equação das situações vivenciadas dentro da empresa e da família transforma em confraternização a assembleia familiar que, anualmente, reúne todos os membros da família, em um final de semana, e ajuda a manter viva, por gerações, a cultura do respeito à família que norteou o fundador do grupo. Hoje, a RBS é um dos maiores grupos de comunicação regional do país, atuando com emissoras de tevê, de rádio, com oito jornais, e em todas as extensões na Internet, além de operar nos segmentos Digital e de Educação Executiva.

NATURA

UM CASO DE AMOR COM O CONSUMIDOR

Referência no segmento cosmético, a Natura é um case respeitável em governança corporativa, sucessão e formação de lideranças. A marca é forte e admirada pelos consumidores. A empresa é inovadora, ousada na condução dos negócios, mas cuidadosa no que se refere a assumir o papel de exemplo. Moacir Salzstein, diretor de Governança Corporativa da Natura, enfatiza sempre que cada empresa precisa encontrar o seu caminho de estruturação, conhecer suas características e respeitá-las. Adotar boas práticas de governança exige disciplina e comprometimento e o modelo não é uma receita universal. O que funciona muito bem em uma organização pode não ser num caminho feliz para outra.

Ideia seguida de atitude é outro ponto fundamental. Há alguns anos, os sócios da Natura decidiram que a empresa deveria ter um modelo robusto de governança corporativa, com um forte Conselho de Administração, abrir capital. A decisão foi o ponto de partida para a ação, que começou muito antes da adesão ao Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo. “Já em 1998, a Natura montou um Conselho de Administração com a presença de dois conselheiros independentes, o que não era comum naquela época”, esclarece Moacir. No começo da década de 90, a empresa deu início a um processo mais formal de formação de lideranças, pavimentando uma transferência executiva que aconteceria mais tarde, em 2005, quando Pedro Passos deixou o posto de CEO (Chief Executive Office).

Moacir destaca que a estruturação da Natura é fruto de um processo contínuo, alinhado permanentemente a um sólido planejamento estratégico e desenvolvido de forma muito personalizada e que, como tal, não pode ser prescrito a outras empresas do mercado. “Nosso modelo funciona muito bem para nossa realidade”, destaca Moacir. Ainda que seja assim, o fato é que a Natura é uma fonte inspiradora para quem quer ter orgulho de transformar sua empresa em um modelo de gestão e transparência com os seus diferentes stakeholders.

Leituras selecionadas

34

- MESA CORPORATE GOVERNANCE. Estudo especial II As empresas familiares – Dilemas e soluções: 2006
- MESA CORPORATE GOVERNANCE. Estudo especial III As empresas familiares - O conselho de administração nas empresas familiares: 2007.
- MESA CORPORATE GOVERNANCE. Estudo especial IV As empresas familiares - O que muda na estrutura de propriedade: 2008.
- MESA CORPORATE GOVERNANCE. Estudo especial V Acordo de sócios: 2009.
- MESA CORPORATE GOVERNANCE. Estudo especial VI Premissas para um plano de sucessão: 2011.
- STEINBERG, Herbert; HALLQVIST, Bengt; RODRIGUEZ, Floreal; DALE, Guilherme; MONFORTE, José; FALDINI, Roberto. A dimensão humana da governança corporativa, 4 ed. Editora Gente.
- STEINBERG, Herbert; MIFANO, Gilberto; CUNHA, Mauro; CHAVES, Renato. Governança Corporativa – Conselhos que perpetuam empresas. 4 ed. Editora Gente.
- STEINBERG, Herbert; BLUMENTHAL, Josenice. A Família Empresária – Organizando as Relações de Afeto, Poder e Dinheiro por meio da Governança Corporativa, Editora Gente.
- IBGC e Saint Paul Institute of Finance. Governança corporativa em empresas de controle familiar – Casos de destaque no Brasil - Uma década de governança corporativa”. Editora Saraiva.
- LODI, João Bosco. Governança corporativa – O governo da empresa e o conselho de administração. Editora Campus.
- IBGC. Código das melhores práticas de governança corporativa. 4. ed.
- IBGC. Manual prático de recomendações estatutárias.
- IBGC. Regimento Interno do Conselho de Administração.
- IBGC. Guia de Sustentabilidade para as Empresas.
- IFC., Manual das Boas Práticas de Governança Corporativa para empresas familiares.
- LONGO, José; KIGNEL, Luiz; PHEBO, Marcia: Planejamento Sucessório. Aspectos familiares, societários e tributários. 2. ed.: Printed Brazil, 2006.

ACESSOS NA INTERNET

www.bovespa.com.br
www.bndes.gov.br
www.bsp.com.br
www.corporategovernance.com.br
www.fbn-br.org.br
www.fia.com.br
www.ibgc.org.br
www.ifc.org
www.imd.ch
www.jpmorgan.com/privatebank
www.eagv.com.br
www.plkc.adv.br
www.kassow.com.br

ESTUDO

Pesquisa e edição original – Floreal Rodriguez
Revisão / ano 2012 – Di Fatto Comunicação Integrada
Arte e produção – Ideia Visual
Desenhos – Moa

LIVROS

“A DIMENSÃO HUMANA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA”,
De Herbert Steinberg

A obra trata de um importante fenômeno da atualidade em administração. Cada vez mais, a cúpula das organizações é pressionada pelos públicos externo e interno a agir com transparência, equidade e respeito. Governança corporativa é a criação de um ambiente de controle, num modelo balanceado de distribuição de poder. Empresas com boa governança têm mais garantia de perenidade e de captação de recursos em condições favoráveis.

“GOVERNANÇA CORPORATIVA –
CONSELHOS QUE PERPETUAM EMPRESAS”,
De Herbert Steinberg

A obra analisa a intensa movimentação em torno dos conselhos de administração de todos os tipos de empresas ou organizações. Revela as principais tendências e mostra o que se ganha com o crescente deslocamento do centro de poder, principalmente quando a empresa é capaz de atrair conselheiros independentes que possam trazer alta contribuição.

A FAMÍLIA EMPRESÁRIA
De Herbert Steinberg e Josenice Blumenthal

Apoiar membros de famílias empresárias a organizarem questões de afeto, poder e dinheiro visando encaminhar soluções para conflitos e disfunções nos relacionamentos das empresas familiares por intermédio de modernas ferramentas da governança corporativa e familiar.

Soluções para desafios de cúpula



Rua Amauri, 286 - 6º andar - Jd. Europa
01448-000 - São Paulo - SP
Tel.: 55 (11) 3165-2828
Fax: 55 (11) 3168-8822
mesa@corporategovernance.com.br
www.corporategovernance.com.br