



Estudo Especial | As empresas familiares II

# Dilemas e soluções

# 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.

# Dilemas e soluções

<b>EDITORIAL</b> .....	5
<b>GOVERNANÇA E GESTÃO</b>	
<b>EQUACIONAR A FAMÍLIA PARA SOLIDIFICAR A EMPRESA</b> .....	6
A caminho da perpetuação	
<b>ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA</b>	
<b>OS FAMILIARES PRECISAM DEFINIR O QUE QUEREM DA VIDA</b> .....	14
<b>MODELOS E LIMITES</b>	
<b>QUANDO E COMO DAR A LARGADA PARA O PROCESSO DE PROFISSIONALIZAÇÃO</b> .....	18
<b>FONTES DE RECURSOS</b>	
<b>O MERCADO APOSTA NA EMPRESA. O EMPRESÁRIO TAMBÉM APOSTA?</b> .....	24
<b>FATOR HUMANO</b>	
<b>COMO ALINHAR PESSOAS AOS NOVOS TEMPOS</b> .....	28
<b>REFLEXÃO</b>	
<b>UMA HISTÓRIA DE VONTADE E PRINCÍPIOS</b> .....	33

# 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 34 anos de experiência em grandes corporações, 21 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). Autor dos livros “A dimensão humana da governança corporativa”, “Conselhos que perpetuam empresas”, “A Família Empresária” entre outros. É presidente do Grupo Estratégico de Governança Corporativa da Amcham – São Paulo.



**LUIZ MARCATTI**, Sócio e diretor da área de gestão da Mesa, é administrador de empresas com especialização em comércio exterior e marketing. Tem formação em mediação pelo Instituto Familiae – SP e formação de conselheiro de administração pelo IBGC. Com 34 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 18 anos atua como consultor em projetos de governança e gestão corporativa e também na formação e no desenvolvimento de executivos com processos de treinamento e coaching. Membro do Comitê de Recursos Humanos do IBGC, membro do NACD - national Association of Corporate Directors - USA e membro independente de Conselhos de Administração. Coautor do livro “Nos bastidores da Educação Brasileira – a gestão vista por dentro”, da Artmed Editora.



**JOSENICE BLUMENTHAL**, Sócia e diretora da área de família da Mesa, é psicóloga com formação em Antropologia, doutora e mestre em psicologia pela PUC-SP, especializada em terapia familiar e de casais, e mediadora pela mesma instituição. Trabalha com famílias empresárias e empresas familiares há mais de 18 anos, desenvolvendo predominantemente trabalhos de estruturação de Conselhos Familiares,

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 diretora executiva, quando a família está na gestão. Professora da Fundação Dom Cabral, USP-FIA, HSM Educação e professora convidada da FGV-Law.



**RENATO CHAVES**, Mestre em Ciências Contábeis pela UFRJ, com certificações pelo IBGC (conselheiro fiscal e de administração) e ICSS (profissional de investimentos em entidades de previdência fechada). Possui registro de administrador de carteiras de valores mobiliários da CVM. Com atuação em vários conselhos de administração e fiscal de empresas de capital aberto, como

Neoenergia, Coelba, Celpe, Cosern, Springs, Cambuci (Penalty) e Comtex, é autor de diversos artigos sobre governança corporativa e livros (sempre em coautoria). Trabalhou na área de participações acionárias do Banco do Brasil e foi diretor de participações da Previ (maior fundo de pensão da América Latina) entre 2003 e 2008, tendo sob gestão mais de 80 participações acionárias relevantes e uma carteira imobiliária composta por imóveis comerciais para renda (mais de 300 contratos) e hotéis, hospitais e galpões industriais. Desenvolve também atividades docentes nas principais escolas de negócios do País (Fundação Dom Cabral, FGV-RJ e PUC-RJ), além de manter o Blog da Governança, com postagens semanais que estimulam o debate entre ativistas.

# Editorial



**D**esde 2005, nós, consultores e sócios da Mesa Corporate Governance dedicamos um tempo para eleger e pesquisar temas pertinentes e de interesse às famílias empresárias e os compartilhamos por meio dos Estudos que editamos anualmente.

Esta edição, focada em aprofundar os dilemas enfrentados pelas empresas familiares e as soluções encontradas por algumas e recomendadas pelos melhores especialistas na matéria, foi elaborada originalmente em 2006 e acaba de ser revisada. Os anos passam, os conceitos se consolidam e algumas convicções precisam ser revisitadas.

O momento agora não se difere muito de sete anos atrás. Com alguns avanços aqui e outros ali, a realidade atual é que a maioria das empresas familiares que já atingiram um ponto de maturidade tem forte interesse e prioriza a busca pela excelência em suas atividades, produtos, conduta, governança corporativa e gestão, com todos os desdobramentos que isso acarreta.

O papel da Mesa Corporate Governance é o de provocar, motivar e implementar mudanças.

Trazer à tona algumas inquietações, refletir junto sobre as melhores opções para crescer com solidez e contribuir efetivamente na conquista da longevidade das empresas familiares é nosso compromisso e vocação. Estamos atentos a essa nova era e vamos apoiar as famílias empresárias a encontrarem seu melhor caminho.

Boa leitura.

**Herbert Steinberg**



## Equacionar a Família para solidificar a empresa

“A governança corporativa cria um senso de direção, fazendo com que pessoas certas se juntem na hora certa para debater as coisas certas.”

John Davis, professor da Universidade Harvard

**A**s famílias empresárias comandam a economia global. Estimativas apontam que 80% das empresas do mundo são familiares. No Brasil não é diferente. Cerca de 90% das empresas são formadas por membros de uma mesma família. No entanto, de cada 100 organizações desse modelo, apenas 30 chegam à segunda geração e menos de 10% delas sobreviverão até a quarta. Qual a chave do sucesso? Por que alguns empreendimentos sucumbem ou perdem o vigor, enquanto outros conseguem suplantar mesmo as transições mais críticas e se manterem fortes em seus respectivos mercados?

Equacionar as questões familiares e planejar a sucessão são pautas obrigatórias para quem busca perenidade. Mas, não há como negar que os desafios que as empresas familiares enfrentam são enormes. Todas elas têm um DNA próprio, onde a importância dos relacionamentos e dos vínculos estabelecidos ao longo do tempo permeiam família e negócio.

A visão correta da organização, em termos de produto e de mercado, permite que a família fundadora da empresa obtenha sucesso no empreendimento. Considere-se também que cada família apresenta características próprias que as diferenciam das outras, o que contribui para uma complexidade ainda maior. Dentre outras questões, sua gestão e seu controle por uma ou

mais famílias vinculadas societariamente, as tornam objeto peculiar no meio corporativo. O que ocorre é um especial processo de tomada de decisão, no qual os argumentos lógicos e os dados concretos são levados em conta, mas os laços afetivos também exercem influência. A relação familiar alcança a empresa;

seus integrantes compartilham espaço e dificuldades; revelam no dia a dia suas rivalidades, ciúmes e disputas. Protegem-se uns aos outros, sofrem pressões financeiras, comemoram vitórias mercadológicas e, da mesma forma, os maus resultados. Uma percepção distorcida dos filhos em relação ao amor e atenção dos pais na juventude pode tornar-se o determinante por uma luta de poder na fase adulta em proporções comprometedoras ao negócio.

## PRÓS E CONTRAS

O Manual de Governança para Empresas Familiares da International Finance Corporation (IFC) aponta como ponto forte das empresas familiares um melhor desempenho frente suas correspondentes não familiares, tanto em termos de vendas e lucros quanto de outras medidas de crescimento. Em outro estudo, da Thompson Finance, que compara as empresas familiares com suas rivais em seis índices financeiros, o desempenho das famílias supera o das concorrentes em todos os parâmetros. Essa resposta estatística se deve a algumas características: o forte compromisso que a família tem com o negócio, alto nível de dedicação e interesse em garantir a prosperidade para que a empresa possa ser transferida para a próxima geração. As empresas familiares também, em geral, trabalham com um horizonte de investimentos mais amplo e conseguem suportar melhor os momentos de desaquecimento da economia.

A contrapartida também existe. Os pontos fracos desse perfil de organização são: ausência de estratégias claramente definidas; confusão entre propriedade e gestão; lutas constantes pelo poder; predominância de caprichos individuais e eventual falta de clareza quanto à vocação da empresa.

## BUSCA DE SOLUÇÃO

É preciso experiência e conhecimento para perceber as diferenças e os gatilhos de um núcleo familiar e ajudar, de forma efetiva na construção de um caminho harmonioso e justo. Missão cumprida pelos consultores da Mesa Corporate Governance há anos. Sempre atuando com metodologia, processos adequados à criação de uma matriz de risco que facilita a atuação nas situações mais críticas, minimizando e/ou prevenindo que questões dolorosas entre parentes acabem gerando um desequilíbrio na dinâmica família x negócio.

A melhor saída para uma empresa familiar é a definição clara das regras do jogo num ponto de sua história em que os conflitos de interesse ainda possam ser administrados sem o comprometimento da perenidade do negócio. É aí que começam a pesar positivamente os princípios da moderna governança corporativa.

As diretrizes do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) mostram ser questão central que “a adoção das boas práticas de governança corporativa garante às empresas familiares a segurança e a perpetuação dos seus negócios, propiciando um desempenho melhor, uma rentabilidade maior e, fundamentalmente, por meio da transparência, a minimização dos conflitos na sociedade”.

Outras instituições endossam essa ideia. Criado em 2005, o Companies Circle of the Latin American Corporate Governance Round Table (Círculo de Companhias), uma iniciativa patrocinada pelo IFC/Banco Mundial e pelo Global Corporate Governance Fórum, com apoio do OECD – Organization for Economic Cooperation and Development, reúne empresas da região que sejam referência para o mercado. O objetivo é estimular a adoção das boas práticas de governança corporativa por empresas de todo tipo, familiar ou não. É discurso comum entre as participantes que as boas práticas têm permitido maior acesso a capital e

créditos e na atratividade de executivos e profissionais mais qualificados. Em sua última reunião anual, realizada em outubro de 2012, em Bogotá, Colômbia, os participantes apresentaram estudos que comprovam os bons resultados de uma governança eficaz em duas frentes: “Práticas Úteis em Assembleias Gerais” e “Práticas em Avaliação do Conselho de Administração”.

Na ocasião, Luiz Alexandre Garcia, CEO do Grupo Algar e membro do Conselho de Administração do IBGC, foi eleito o 5º Chairman do “Companies Circle” desde sua criação.

O Círculo de Companhias reúne 17 empresas, sendo sete do Brasil: Algar, Bematech, CCR, CPFL, Embraer, Natura e Ultrapar.

Principais desafios e soluções enfrentados pelas companhias, independentemente de seu perfil, segundo o Círculo de Companhias:

Desafios	Soluções
Concentração acionária	Políticas claras de tratamento a acionistas
Minoritários mal tratados	Balanceamento de acionistas
Sucessão	Fortalecimento dos conselhos
Conflitos de interesses	Criação de comitês e outros mecanismos para lidar com conflitos
Conselhos pouco efetivos (baixa capacitação, atitude passiva)	Criação de comitês de auditoria, auditoria interna e atração de experts em finanças
Baixa transparência	Maior comunicação com o mercado

## COMPANHIAS BRASILEIRAS APRIMORAM SUAS PRÁTICAS

“As empresas brasileiras estão preocupadas em melhorar suas práticas de governança. Além dos aspectos punitivos previstos na regulação, estar alinhado às boas práticas de governança permite uma valorização do preço da ação e maior liquidez nas emissões futuras”. A observação é de Sidney Ito, sócio-líder da área de consultoria de risco da KPMG. Em estudo realizado pela Audit Committee Institute da KPMG Brasil e divulgado no início do ano, as empresas brasileiras estão melhorando seus níveis de governança além do que exigem a lei e as regulamentações da CVM e da BM&FBovespa.

A pesquisa feita com 230 empresas listadas em diferentes segmentos de governança da bolsa apontou que cresce, ano a ano, o número de empresas com comitês de auditoria. Também avança o número de companhias que contratam seguros pra administradores e conselheiros, conhecidos como D&O (Directors and Officers).

Os dados apurados retratam que de fato as empresas estão mais atentas às boas práticas da governança. Desde a criação do Índice de Governança Corporativa (IGC), em 2001, a valorização do mesmo foi duas vezes a valorização do Ibovespa. Em 2012, o IGC valorizou 105%, enquanto o Ibovespa registrou 91% de valorização. Um cenário positivo que tem permitido ao Brasil tornar-se referência no tema, liderando as discussões na América Latina.



**C**onciliar inovação e tradição, encarar e neutralizar os conflitos, promover uma saudável transição de poder e liderança estão entre os principais dilemas de uma organização. Empresas que assumiram a tarefa árdua de promover as mudanças necessárias e aceitaram a missão de buscar a excelência, de certa forma, compartilham de algumas lições que servem de inspiração para quem pretende chegar lá.

Inspiração, sim, a palavra é essa. Porque cada organização terá de encarar seus problemas e seus atributos de valor e, a partir daí, identificar em que alicerces construirá o realinhamento de seus processos de gestão e seu plano de sucessão.

A observação do que os líderes dessas empresas bem-sucedidas praticaram e conquistaram ao adotarem as melhores práticas de governança, bem como o que eles destacam como atitudes relevantes pode ser um ponto de partida interessante. Alguns aspectos alinhados por essas empresas:

**1. Equilíbrio entre a família e o negócio:** Os papéis são bem definidos, existem regras claras e transparentes, coesão interna e objetivos comuns.

“Não se pode ensinar algo a alguém, pode-se apenas ajudá-lo a encontrar por si mesmo”.

Galileu Galilei

**2. Compromisso com a aspiração da empresa:** Prevalcem como características o empreendedorismo, desenvolvimento de visão comum, agilidade nas decisões e formação de novas lideranças.



## Histórias que inspiram

**3. Desenvolvimento, sucessão, transição e motivação dos familiares:** Além de um plano de sucessão para acionistas e altos executivos, ter atenção permanente a todos os aspectos relacionados a essas questões.

### CAMINHO DA PERPETUAÇÃO

A mais antiga indústria brasileira de porte conhecida, a Cedro Têxtil (a única sociedade anônima mais antiga que ela é o Banco do Brasil), tem 140 anos de existência e é uma referência tanto para as empresas do país quanto do exterior. O Conselho de Administração, composto de 13 membros desde a última assembleia, em abril deste ano, representa os mais de 270 familiares e tem o objetivo de traçar as estratégias que conduzem a empresa à perpetuidade.

Entender a dinâmica dos valores e expectativas dos acionistas, apoiado em uma boa governança tem mantido a Cedro Têxtil muito bem situada em seu mercado. A empresa reúne os atributos que levam uma empresa familiar ao sucesso: gera produtos modernos para clientes de ponta; tem bom desempenho econômico-financeiro; tem mecanismos formais para organização das famílias participantes e negocia suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo.

A Cedro Têxtil está entre as poucas empresas do país com quase dois séculos de existência. Ao seu lado e do Banco do Brasil, como empresas centenárias nesse nicho estão os jornais Diário de Pernambuco (PE) e Jornal do Comércio (RJ), pertencentes ao grupo Condomínio Acionário dos Diários.

Ainda assim, esses empreendimentos são bem jovens comparados ao elenco das “mais antigas do mundo”, listadas pela Family Business Magazine, na tabela “ Feitas para Durar”:

#### FEITAS PARA DURAR

#### As mais antigas empresas familiares do mundo

Empresa	Fundação	País
Kongo Gumi	578	Japão
Hoshi Ryokan	718	Japão
Château de Goulaine	1000	França
Fonderia Pontificia Marinelli	1000	Itália
Baroni Ricasoli	1141	Itália
Borovier&Toso	1295	Itália
Hotel Pilgrim Haus	1304	Alemanha
Richard de Bas	1326	França
Torrini Firenze	1369	Itália
Antinori	1385	Itália
Camuffo	1438	Itália
Baronnie de Cousserges	1495	França
Grazia Deruta	1500	Itália
Fabbrica di Armi Pietro Beretta	1526	Itália
William Pryn	1530	Alemanha

Fonte: [www.familybusinessmagazine.com/jornal](http://www.familybusinessmagazine.com/jornal) Valor Econômico.

Pressionadas pela globalização, a abertura de capital e a necessidade de se redesenhar muitas vezes como condição de sobreviver à nova realidade de mercado, muitas empresas familiares têm diluído o controle, mantendo uma concentração de participações dentro da família. Alexandre Di Miceli da Silveira, professor da USP, em pesquisas conduzidas para o IBGC há alguns anos, apontou que os motivos dominantes de inibição a avanços mais rápidos e significativos em governança e gestão costumam ser:

- desconhecimento do tema e dos benefícios de adotar as melhores práticas;
- a falta de senso de urgência;
- o temor de que haja perda do controle sobre decisões discricionárias, de que ocorram possíveis abalos emocionais na família de que se obtenham benefícios inferiores ao esforço e aos custos – a outros temores diversos.

Ele ressalta que é aconselhável procurar informações sobre as melhores práticas e considerar bem as evidências de que os benefícios podem vir a superar em muito o ônus das iniciativas e dos custos decorrentes. Entre os procedimentos, vale destacar:

- resolução antecipada de conflitos familiares;
- melhoria na gestão, com visão externa descontaminada de fatores emocionais, para a tomada de decisão;
- possibilidade de atrair novos sócios e obter aporte de capital;
- prontidão para abertura de capital;
- aumento da probabilidade de sucesso em longo prazo.

Há um elenco de ações relevantes, recomendadas pelos códigos das melhores práticas mais respeitados pelos agentes de governança, entre eles o do próprio IBGC e da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), que controla a vida das empresas de capital aberto. Acatar as recomendações exige disposição, coragem para promover mudanças e comprometimento. Dar esse passo significa entrar em um processo de transformação que pode levar alguns anos para atingir a maturidade.

Descortinar esse universo implica alinhar relacionamentos, reforçar valores e resgatar o legado cultural de uma organização para encontrar um eixo que seja construtivo e que possa sedimentar as bases para processos importantes, como sucessão, gestão de riscos, definição de planos estratégicos. Alinhar interesses e objetivos, vencendo o centrismo e superando os desejos individuais em detrimento do que é melhor para o negócio, é sempre um grande desafio nas empresas familiares. O que se busca, acima de tudo, é equilibrar o controle familiar com a gestão da empresa, permitindo que ela siga em frente e amplie suas chances de perenidade.

Em artigo recente, a revista Capital Aberto listou como objetivos centrais da boa governança:

- Aprimorar continuamente o processo decisório, para garantir que as decisões sejam tomadas no melhor interesse de longo prazo da organização;
- Reduzir a chance de surpresas desagradáveis, cuidando para que haja políticas claras e formais em relação aos temas que mais podem afetar o desempenho do negócio;
- Proporcionar elevada transparência para os públicos interno e externo;
- Promover o exercício efetivo dos direitos de todos os sócios

O senso comum entre os especialistas também destaca a importância de se fortalecer os valores de família e estabelecer regras claras definindo como os integrantes da família devem se comportar em relação ao patrimônio e ao negócio.

A boa governança exige a prática da transparência e de compartilhar decisões. A contrapartida é que esse é um caminho positivo para as empresas gerirem melhor os riscos e as oportunidades, agregando valor à companhia, facilitando seu acesso ao capital e capacitando-a para melhor enfrentar as novas demandas do mercado.

### **FATOR IMPRESCINDÍVEL**

Não se discute mais a importância da governança corporativa no mundo empresarial.

Uma instituição que queira adotar a excelência como seu vetor, precisa ter instrumentos que garantam a proteção aos acionistas minoritários, que prime pela melhor comunicação com o mercado e conduza com seriedade a prestação de contas dos seus respectivos administradores ao mercado.

As boas práticas da Governança Corporativa agregam valor e são cada vez mais vistas como uma prioridade. Uma governança saudável também contribui para o aprimoramento dos processos decisórios, dos sistemas de controles internos e permite melhor monitoramento por parte de seus conselheiros e administradores.

Tudo isso acaba por criar um ambiente de maior transparência e segurança ao mercado e a todos os seus stakeholders.

### **PROFISSIONALIZAÇÃO**

Há de se diferenciar o que significa “profissionalização” para as corporações e para as empresas familiares. Muitos confundem este conceito com a prática de trazer alguém de mercado em substituição a um familiar que atue na gestão.

A Mesa entende que trazer um profissional externo não é garantia de sucesso ou de competência. Abandonar o “fazer de forma doméstica” é adotar processos profissionais. Isso faz realmente diferença. O mercado não perdoa a falta de competência, de qualidade e de compromisso. O que prevalece, de fato, não é que o comando tenha um sobrenome da família.

Sobrenomes como Moraes, Odebrecht, Gerdau, Sirotsky. Esses nomes não definem o grau de profissionalização de um grupo ou empresa, mas sim os processos profissionais que adotam.





## Os familiares precisam definir o que querem da vida

**P**acificar e equacionar a família são passos obrigatórios para deflagrar o processo que leva à solidificação e à perpetuidade da empresa. Os obstáculos para trabalhar o rumo da empresa familiar começam em sua própria definição: O que é uma empresa familiar? Existem pelo menos dois grandes modelos, segundo levantamento feito pela revista Family Business Review: o modelo estrutural e o modelo intencional. O modelo estrutural visa a classificar as empresas de acordo com a estrutura atual de poder entre proprietários e gestores, ao passo que o modelo intencional leva em conta a intenção dos detentores de poder em manter ou afastar os membros familiares da gestão executiva.

Além disso, as peculiaridades da empresa familiar a tornam um ente de difícil modelagem. A organização familiar apresenta um conjunto de vantagens, tais como:

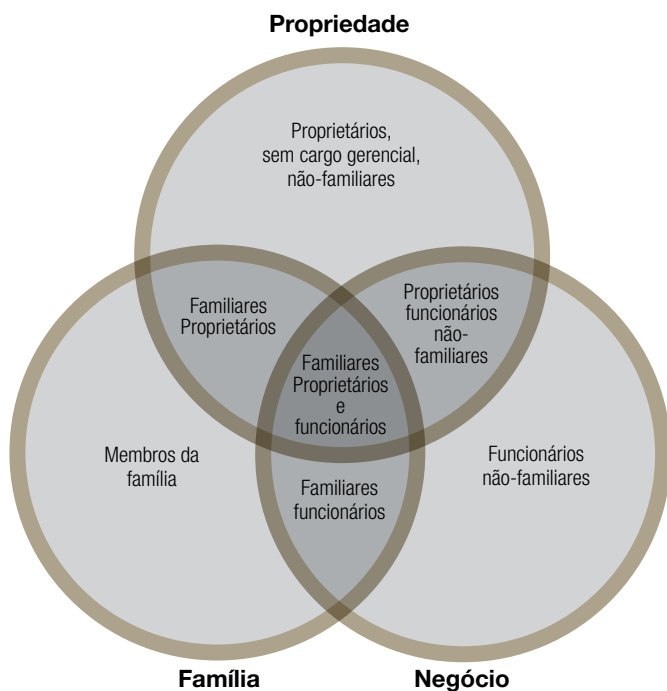
- lideranças com mandatos mais longos e estáveis;
- maior receptividade dos clientes;
- relacionamentos mais duradouros;
- investimentos de prazo mais longo;
- mais determinação e ousadia;
- maior lealdade dos funcionários;
- maior lealdade dos acionistas.

A sólida busca por “significado” explica a razão de ser de uma família empresária. Os valores que pavimentam sua estrutura e os resultados inerentes, geração após geração. O legado de uma família empresária tem mais a ver com o contexto de futuro do que com seu passado.

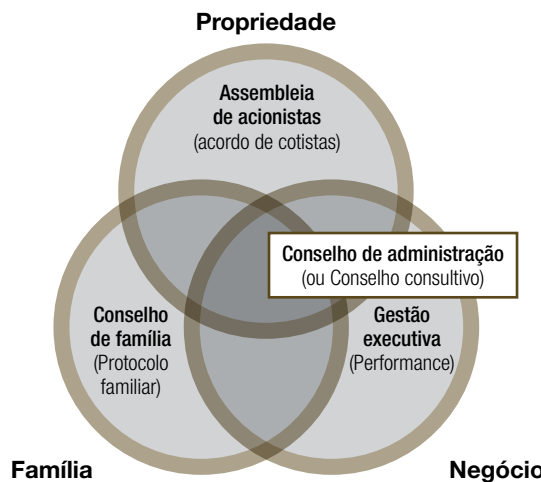
E inúmeras desvantagens, entre as quais:

- ausência de mentalidade voltada ao desempenho;
- conflitos familiares destrutivos;
- indecisão e estagnação estratégicas;
- dificuldade em atrair talentos;
- sobrecarga operacional;
- lealdade por vezes descabida à tradição (produtos, tecnologia e localização);
- sigilo desnecessário ou prejudicial;
- reinvestimento insuficiente (dissipação dos dividendos ou falta de capital).

### 3 CÍRCULOS DA EMPRESA FAMILIAR



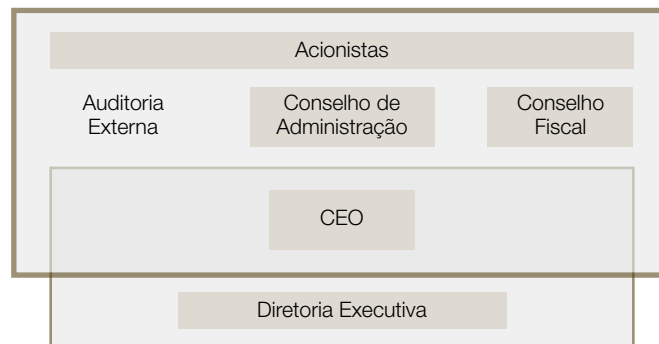
### 3 CÍRCULOS DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E GESTÃO



Um processo de profissionalização que vise à melhoria da governança e da gestão de uma empresa deve considerar estes objetivos:

- perpetuação;
- acesso a capital;
- performance acima da média;
- agregação e valor ao negócio.

### DO CEO PARA CIMA



## PONTOS FOCAIS E INTELIGÊNCIA DE GOVERNANÇA

Motivações Interesses	Governança Corporativa	Acesso Capital
Ambições Propósitos Valores	Profissionalização Conselho Estratégia Sucessão	Eqüidade Transparência Governança Madura

Ao montar o quadro que levará à modernização de cada uma das esferas que compõem a estrutura de governança e gestão, a família empenhada no processo de mudança deve considerar pelo menos estes rumos estratégicos:

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

O processo de mudança estrutural em empresas familiares se inicia pela classificação e equalização de expectativas. Dois especialistas do IMD se detiveram sobre a questão e apontaram dois conjuntos e expectativas inerentes ao empreendimento familiar e ao não-familiar. Eles identificam que pode haver divergências sobre a missão que, por si só, podem dificultar ou mesmo inviabilizar a conciliação de expectativas. Uma das divergências mais comuns, observada em muitos estudos de caso, consiste em um familiar com peso na negociação adquirir uma visão de fora, por influência de terceiras pessoas.

## DIVERGÊNCIAS EM QUESTÕES BÁSICAS

Na empresa familiar	Na empresa não-familiar
Garantir a continuidade	Maximizar o valor
Preservar os ativos e a reputação da família controladora	Atender à expectativa dos investidores
Gerir de forma conservadora para evitar riscos	Assumir riscos para obter mais retorno
Adaptar-se como orientação estratégica	Crescer constantemente
Focar o crescimento orgânico	Crescer aceleradamente
Encarar clientes e funcionários como principais stakeholders	Encarar acionistas e a equipe gerencial como os principais stakeholders
Atribuir responsabilidade social ao negócio	Encarar o negócio como um ativo disponível

Fontes: professores John Ward e Colleen Lief, do IMD.

É fundamental se antecipar para que o processo ocorra em harmonia e as transformações tornem-se duradouras. Quem já viu a experiência recomenda que se promovam as mudanças sem pressão dos familiares interessados. Ou seja, a saída quase sempre consiste em se antecipar para evitar trabalhar sob tensão. Numa sociedade entre irmãos (em geral, a geração seguinte ao fundador ou fundadores), por exemplo, o ideal é promover a harmonização da família e tomar a decisão sobre o direcionamento do negócio quando os irmãos encontram-se no gozo de sua vitalidade, trabalhando em paz e prosperidade, quando seus filhos ainda não têm idade para manifestar seus desejos e suas ambições de modo decisivo. Por exemplo, aconselha-se partir para a montagem de um conselho de administração forte quando ainda se tem força e coesão. Quando a sociedade passar ao controle da terceira geração (uma sociedade entre primos, em que muitas vezes é difícil obter consenso) tudo já estará equacionado, e aqueles que ficarem encarregados de tocar a organização poderão trabalhar em melhores condições.



Estudos realizados por especialistas e apresentados em congressos realizados pela FBN no passado recente compilam as experiências e ensinamentos de mais de dez renomados professores e consultores internacionais especializados em empresas familiares. Este material resultou em um caderno especial, denominado “As oito práticas proativas de famílias de sucesso”, que podem ser assim resumidas:

1. Articule um propósito comum forte e cristalino;
2. Cultive as forças empreendedoras, crie um espírito empresarial;
3. Planeje estrategicamente, para mitigar riscos e agarrar oportunidades;
4. Monte uma estrutura racional para gerir os ativos das famílias;
5. Classifique papéis e responsabilidades;
6. Comunique à exaustão;
7. Ajude os familiares a desenvolverem competências;
8. Apóie a obtenção de independência financeira, incluindo opções de saída do negócio.





## Quando e como dar a largada no processo de profissionalização

O mundo empresarial é repleto de armadilhas. Para as empresas familiares, essa é uma realidade ainda mais cruel. Além das dificuldades pertinentes a qualquer empresa, as de caráter familiar enfrentam situações particulares. As pequenas, em especial, estão sujeitas à falta de recursos financeiros e de experiência gerencial. Em uma perspectiva mais ampla, as empresas familiares têm um obstáculo adicional: a própria família. Não é raro acontecer do negócio ser o agravante das relações familiares – quando ele provoca a disputa pelo poder e pelo dinheiro, acirrando a rivalidade entre parentes e, na falta de um sistema que harmonize esses personagens, o resultado é um reflexo comprometedor na continuidade da empresa.

### UMA HISTÓRIA PECULIAR

Inserir a cultura profissional em uma empresa familiar é sempre um desafio cuja dimensão e conseqüências dependem de como o assunto é trabalhado e absorvido internamente. O Grupo RBS é um exemplo, bem-sucedido, de como a governança corporativa é essencial para garantir a perpetuidade do negócio. Criado em 1957 a partir de uma emissora de rádio, em 2012, o grupo passou por um tranqüilo processo de transição de presidência de um membro da segunda geração, Nelson Sirotsky, filho do fundador, para um representante da terceira geração, Eduardo

---

“Sempre procuramos ter um processo sério de governança e nos cercamos de especialistas que nos trouxeram o estado da arte”

Nelson Sirotsky, presidente do Conselho de Administração do Grupo RBS.

---

Melzer Sirotsky, seu sobrinho. Nelson passou, desde então, a atuar como presidente do Conselho de Administração do grupo. “Compreendo que os papéis têm ciclos”, diz ele depois de 21 anos no comando da empresa.

O processo pacífico tem base sólida. Governança é um tema que faz parte da pauta do grupo desde os anos 70, 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 e que trouxe, anos depois, para contribuir com a governança do grupo o consultor John Davis, considerado até hoje uma das maiores autoridades do mundo em gestão de empresas familiares. Isso aconteceu em 2000 e promoveu o Grupo RBS ao status de referência em gestão familiar, dentro e fora do país.

“Até a chegada de John Davis, nossa lógica era de que a administração de uma empresa familiar partia da própria empresa, mas há dois outros círculos que precisam ser administrados com a mesma excelência e rigor: o da família e o da sociedade. Seguimos nesse rumo e hoje temos um modelo de governança bastante desenvolvido”, explica Nelson. O Grupo RBS foi o primeiro cliente de Davis no Brasil. Baseada nos conceitos defendidos por Davis, foi criada uma estrutura de governança que contemplou os três pilares:

- no âmbito da família, um conselho de família que pensa a família estrategicamente;
- para a sociedade, um conselho de acionistas, que tem a missão de cuidar dos interesses dos sócios e que conta com alguns membros da família;
- e para a empresa, o Conselho de Administração.

O equilíbrio 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. Isso ajuda a manter viva, por gerações, a cultura do respeito à família que norteou o fundador do grupo há mais de meio século. Hoje, a RBS é um dos maiores grupos de comunicação regional do País, atuando com emissoras de TV, de rádio, jornais e em todas as extensões na internet, além dos segmentos Digital e de Educação Executiva.

## CAMINHOS PARA O EQUILÍBRIO

Sensibilizar a família e uni-la para a perpetuação de uma empresa sólida. Essa necessidade motivou a Cedro Têxtil a promover mudanças no final dos anos 80. Criou-se, então, um acordo de sócios, onde os acordantes se uniram em seis ramos com distinta participação acionária ou numérica. O acordo é administrado por um comitê executivo que, após obter-se o consenso de todos, possui voto unitário nas assembleias. Eficaz em seu papel, o acordo de sócios tem mantido a família em paz e os negócios prósperos.

Sem conflitos e com um alinhamento estratégico, a Cedro Têxtil tem avançado em sua missão de perpetuar-se e garantir sua solidez para as próximas gerações. Os minoritários também têm voz, representados por outros membros de participação relevante. Todos os acionistas respeitam o papel do Conselho de Administração como um órgão de autoridade máxima dentro da companhia e que tem por objetivo representá-los, além de traçar estratégias, cobrar e avaliar o desempenho do corpo executivo. Com esse modelo em vigor e 13 membros no Conselho, a Cedro Têxtil optou por não ter um Conselho de Família. A fórmula, no caso dela, está funcionando bem.

Cada empresa e cada família tem seu próprio DNA, sua cultura e gatilhos e, por conta disso, os modelos e processos de mudanças e de profissionalização precisam ser pensados caso a caso. O importante é que o planejamento dessa mudança aconteça e seja um compromisso assumido por todos.

*“Para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia, teve que tomar uma atitude de coragem”*

Peter Drucker

## VALORIZAÇÃO DO FATOR HUMANO

O empresário de comunicação peruano, Manuel Delgado Parker sempre valorizou o capital intelectual e procurou cercar-se de pessoas talentosas e de valor. Entre outras coisas, é uma característica que procurou passar aos filhos – Hugo, Frida e Manuel e que eles levam a sério.

Perto de completar 50 anos, o Grupo RPP (Rádio Programas del Peru), teve início com a rádio Ke Buena, mais tarde chamada de rádio Felicidade. Hoje, a marca abriga duas das mais respeitadas emissoras de rádio do país dedicadas a notícias, cinco rádios como foco em programação musical e dois canais de TV, além dos braços multimídias e on line.

“Nossa inspiração sempre foi ter uma empresa forte, voltada ao entretenimento, ancorada nos recursos mais sofisticados oferecidos pela tecnologia e que esteja próximo dos nossos usuários”, afirma Frida Delgado Nachtigall, uma das herdeiras do grupo. Para estruturar as bases para um futuro sem turbulências, em 2000, criou-se o Comitê Executivo, que compreende um Conselho de Administração presidido por Manuel Delgado Parker; conselho este que conta com dois conselheiros independentes.

Os filhos assumiram a gestão da empresa, com Hugo Delgado como diretor geral e Frida e Manuel responsáveis pelas áreas de marketing e geração de novos negócios. Consequência do processo de profissionalização, um executivo do mercado – não integrante da família, Hector Guerra Gandolfo, assumiu a gerência geral do Grupo que é considerado um dos mais abrangentes e de maior credibilidade no Peru.

## O QUE INQUIETA FUNDADORES E CONTROLADORES

As questões de profissionalização, sucessão e longevidade das empresas familiares são complexas e se repetem, em muitos casos. Experientes na gestão das questões delicadas na linha de poder das organizações, os consultores da Mesa Corporate Governance elencaram as dúvidas que mais angustiam muitos dos donos e controladores das empresas familiares. São elas:

### *Sobre a família e a sucessão*

- Tenho sido eficaz no gerenciamento de conflitos na família?
- Empenho-me o suficiente para profissionalizar os familiares?
- Tenho conduzido adequadamente o processo sucessório?
- Que critérios adotar para que familiares assumam posições na gestão?
- Por que devo submeter meu filho à situação de ser empregado de outro empresário antes de assumir sua própria empresa?
- Para que manter um plano de sucessão?
- Criei uma política adequada e sustentável para a definição de um projeto de vida e de uma possível retirada dos familiares?
- Quais os passos básicos para admitir um familiar na gestão?
- Consigo perceber sinais de erosão na fortuna da família?
- Estou seguro de que o acordo de sócios corresponde aos melhores interesses da empresa e dos grupos ali representados?
- Quais são os sinais de que estou ou não conduzindo bem minha sucessão?
- A sucessão deve ter data pré-estabelecida para se concretizar?
- Percebo, em clientes e fornecedores, algum retraimento que possa ser atribuído a temores ligados ao meu processo sucessório?
- Refleti com seriedade sobre um projeto de vida para quando eu não estiver totalmente dedicado à minha empresa?

*Sobre a profissionalização*

- Contratei executivos adequados, na hora certa?
- Não é burocracia demais escrever regras sobre cada função, sobre quem pode ocupá-las e quando deve sair?
- Que método eu devo utilizar para escolher conselheiros?
- Como terei certeza de que os conselheiros independentes contratados darão uma efetiva contribuição à sociedade?
- Por que devo remunerar um conselheiro com honorários proporcionalmente mais elevados que os meus diretores executivos?
- Minha empresa tem a minha cara?
- Minha empresa tem a cara da minha família?
- Se vendermos o negócio, como ficará a imagem da família? E a minha?
- O que ganho praticando a chamada “boa” governança corporativa?
- Existe, mesmo, uma boa razão para eu delegar ao conselho de administração a escolha do principal executivo de minha empresa?
- Tenho mostrado disponibilidade para receber feedback?
- O que fazer se eu perceber que o CEO que contratei é jogador e quer ocupar espaços vazios eventualmente deixados pelo conselho?
- O que devo fazer com conselheiros invasivos?
- Vale a pena fazer psicoterapia para rever meus papéis na empresa e na vida?
- Estou excessivamente apegado a fatores como domínio, patrimônio, sentimentalismo e carisma?
- Já parei para refletir sobre as tentativas frustradas de admitir sócios ou de abrir o capital?
- Como um consultor que não conhece a mim, nem à minha família, poderá encontrar uma solução para nós?
- Qual será minha utilidade para a empresa se eu deixar o cargo executivo e me tornar um representante externo?

*Sobre o trato com stakeholders (públicos de interesse)*

- Tenho dado demonstrações concretas de que me empenho em construir valor para todos os acionistas, mesmo para os minoritários?
- Ao admitir sócios ou abrir o capital, vejo-me preparado para ser fiscalizado e ceder parte substancial do poder?
- Como saberei se mantenho agendas ocultas? E o que faço com elas?
- Já parei para analisar que riscos e oportunidades minha empresa apresenta para seus diferentes stakeholders?

*Sobre a sustentabilidade*

- Estou afinado com as tendências modernas de trato com stakeholders sociais e ambientais?
- Venho acompanhando as inovações tecnológicas do meu setor?
- Tenho tentado abrir novas fronteiras para minha empresa?
- Como saber se minha empresa está preparada para entrar numa joint venture?
- Conseguirei performance acima da média sem fundir a companhia com outra?
- Como perceber em mim sinais de aversão a riscos?

**ATÉ ONDE VAI A AUTONOMIA DE UM PRESIDENTE?**

Alinhar-se aos interesses dos acionistas, buscando o melhor resultado dentro das melhores práticas, de forma a agregar valor à marca e à companhia.

O espírito de liderança e empreendedor pode fortalecer a presença e a contribuição de um executivo à frente da gestão. Mas é preciso que o bom senso e que seu sólido conhecimento técnico e de gerenciamento, bem como sua capacidade de ler tendências de mercado comunguem da agenda dos acionistas. Agendas desalinhas comprometem a boa gestão e impactam negativamente no resultado da operação, inevitavelmente.

## Os desafios da Governança Corporativa na administração dos riscos das empresas

Por Luiz Marcatti

**C**orrer riscos é um componente presente na vida de todos os seres vivos e não há nenhuma chance de eliminá-los. Esta também é uma verdade para todas as empresas, de todos os setores e tamanhos. Riscos não identificados e, mesmo que conhecidos, não administrados, fizeram e continuarão fazendo empresas desaparecer, junto com o patrimônio dos sócios, além de trazer efeitos negativos para todos os stakeholders.

Cabe, portanto, à administração das empresas manter viva a capacidade de identificar e reduzir todos os riscos que cruzam constantemente a atuação das empresas. Há riscos claros e fáceis de serem identificados em todos os negócios, como os operacionais, financeiros e econômicos, que são, na sua maioria, fatores internos. Há também os que são causados por fatores externos à empresa, como os de mercado – fornecedores, clientes, concorrência, prestadores de serviços – legais e políticos – nacionais e internacionais. A evolução da sociedade e dos mercados, no entanto, trazem novos riscos para serem identificados e gerenciados de forma a reduzir os possíveis impactos negativos nos negócios como, por exemplo, em relação ao meio ambiente, as formas de relacionamento entre empresa e funcionários, entre líderes e liderados, entre a empresa e a sociedade e, a cada dia, mais presente e forte, o que é dito sobre a empresa, seus produtos e serviços, nas redes sociais. Um descuido e uma mensagem negativa pode cair no mundo virtual, onde ninguém controla. O assunto é tão crítico e importante, que merece uma atenção especial por parte dos organismos da governança corporativa das empresas.

O Conselho de Administração tem a obrigação de manter este assunto presente nas pautas de monitoramento e deliberação, garantindo que a gestão da empresa tenha todos os riscos identificados, administrados e monitorados, tanto por instrumentos e sistemas que possibilitem ações preventivas, como por processos, procedimentos e recursos que atuem nos eventos ocorridos, buscando diminuir os impactos resultantes.

Dentro da estrutura de governança existem alternativas como a implantação de comitês, com a participação de conselheiros e, inclusive, especialistas externos, que apoiam o entendimento e as deliberações do Conselho de Administração. É cada vez mais comum a presença de Comitês que focam análises de temas como: Finanças, Auditoria, Pessoas, além dos Comitês de Riscos e Compliance.

Em alguns mercados, como o financeiro e o bancário, além de alguns países, como os Estados Unidos, vários destes comitês são obrigatórios por lei, alcançando inclusive empresas estrangeiras que lá atuam, como é o caso de companhias que negociam ações nas Bolsas de Nova York – NYSE e NASDAQ.

O aspecto mais direto de analisar e desenvolver alternativas para reduzir a ocorrência de eventos de risco, que venham a por em risco a imagem, os resultados e o patrimônio das empresas, passa pela relação entre probabilidade de ocorrência de um evento, em relação ao impacto que este evento possa causar.

PROBABILIDADES DE RISCOS E SEUS IMPACTOS



**1. baixa probabilidade de ocorrência X pequeno impacto** – sem necessidade da empresa investir em um monitoramento constante, mas a operação deve ter a capacidade de agir rapidamente para solucionar o problema, não prolongando seu impacto.

**2. alta probabilidade de ocorrência X pequeno impacto** – neste caso o tratamento mais adequado é sua previsibilidade de ser capturada nos processos, procedimentos, políticas e sistemas, de forma a atuar de maneira preventiva, mitigando as oportunidades de ocorrência e com ações corretivas rápidas, de amplo conhecimento da organização.

**3. alta probabilidade de ocorrência X alto impacto** – este quadrante aponta os riscos mais facilmente identificáveis e que, caso ocorram, trazem grandes perdas ou mesmo o desaparecimento da empresa. Fortemente trabalhados nas áreas de compliance, e monitorados por sistemas e processos, bem como nos ambientes dos Comitês e do próprio Conselho de Administração.

**4. baixa probabilidade de ocorrência X grande impacto** – estes também são muito críticos, podem trazer grandes perdas ou até o desaparecimento das empresas, mas pela baixa probabilidade de ocorrência muitas vezes são desconsiderados pelos processos e sistemas de monitoramento de riscos. Porém, a atenção sobre estes tópicos deve ser constante, bem como a criação de proteção e defesa. Exatamente o que vimos na crise de 2008, quando empresas desapareceram, ou sofreram grandes perdas, geradas pela brusca subida do valor do dólar americano, moeda esta que lastreava as operações de derivativos em moeda estrangeira.

No campo da identificação e monitoramento dos riscos das empresas, vale também o importante papel que cabe ao Conselho Fiscal, como órgão da Governança Corporativa, que atua como fiscalizador, em nome dos acionistas, que monitora todas as ações da administração da companhia. Portanto, não faltam organismos e ferramentas para proteger as empresas ao longo do tempo. O que é imprescindível é a consciência empresarial de que nenhuma empresa, por mais forte e tradicional que seja, está livre de sofrer grandes perdas por não se dar conta da importância vital que é conhecer e administrar riscos, atuais e futuros.



# O mercado aposta na empresa. O empresário também aposta?

**E**studo publicado recentemente pela Reuters, de Londres, e replicado aqui pelo jornal Valor Econômico, aponta que os investidores que buscam retornos menos voláteis de suas carteiras de ações estão se voltando para as empresas familiares, instituições orientadas por outros vetores, não somente o lucro. Com uma análise cada vez mais severa sobre os possíveis riscos, apostar em empresas que têm um legado familiar como pilar tem sido uma boa saída.

Outros estudos reforçam a tese. Pesquisa recente da IE Business School de Madri constatou que € 1.000 aplicados em uma carteira constituída de empresas familiares sólidas viraram € 3.533 em um período de dez anos, frente a um resultado de € 2.241 registrado por uma carteira formada de empresas não familiares. Estudos como esses orientaram o Banca March a estruturar o fundo Family Business Fund, com € 31 milhões de patrimônio e que apresentava retorno de 22,7% no acumulado deste ano, até 31 de julho; contra cerca dos 18% alcançados por outros fundos tradicionais do mercado.

Certamente que nem todas as empresas familiares do mundo estão na mira desses investidores. Pesa sobre elas a estatística de que somente cerca de 15% delas sobrevivem além da terceira geração. O diferencial, na hora de uma análise, é sem dúvida a solidez de cada uma. Seu nível de endividamento, o quanto está alinhada às boas práticas da governança corporativa e o quanto tem bem equacionado suas questões ligadas à sucessão são elementos levados em conta.



## O BRASIL ESTÁ NA PAUTA?

Alguns especialistas consideram que não. Com um desempenho para lá de desanimador de crescimento, registrando um PIB muito aquém do que se esperava e sem uma efetiva reforma nas áreas de infraestrutura, mercado de trabalho e tributária, há quem diga que o Brasil hoje espelha um “sinal amarelo” e que os olhos se voltaram para a Ásia.

Há controvérsias. Ainda que tudo isso seja real, muitos defendem que o Brasil ainda tem um amplo leque de oportunidades e que as empresas brasileiras amadureceram muito nos últimos anos. Segundo Pedro Antonio de Almeida e Silva, sócio do Gouvêa Vieira Advogados, as empresas familiares estão cada vez mais zelosas do negócio. “Estão cientes de que uma boa gestão agrega valor. Ter organizado seu caixa, seus aspectos tributários e seu acordo societário é uma questão matemática. Essas práticas viram preço lá na frente”, destaca ele.

Também a formação das novas gerações, que assumiram o lugar do fundador ou estão pra assumir em breve, tem seu papel neste cenário. Há um empenho dos empreendedores em garantir que seus sucessores tenham instrumentos mais científicos para administrar e não precisem se guiar pela intuição. “A vida de um empresário no Brasil não é fácil. Mesmo o país vivendo hoje um círculo virtuoso, as regras trabalhistas e tributárias criam um cenário bastante complexo a ser enfrentado. Ainda assim, vejo que o empresariado está comprometido em elevar seus respectivos business a um patamar internacional, que o coloque na vitrine de igual para igual com os melhores do mundo e possa, assim, ter boas oportunidades de investimentos”, analisa Pedro Antonio.

As fusões e aquisições e os fundos de Private Equity, com sua capacidade gigantesca de diversificar investimentos, têm se mostrado os caminhos mais frequentes. As oportunidades estão aí, para praticamente todos os setores da economia. Quanto mais cuidadosa e alinhada a gestão de uma empresa, maiores oportunidades de efetivar uma operação de sucesso ela tem.

Flávio Maia, da Doing Business, avalia que o mercado começou 2012 emitindo sinais confusos em termos de política econômica, o que retraiu o apetite dos investidores. Passado o momento de euforia vivido em 2007, e superados os piores momentos da crise que assolou o mundo no final de 2008-2009, as coisas seguem para uma acomodação. “Não vejo o Brasil fora da pauta, como dizem alguns, mas um país que está encontrando seu lugar no mundo, ao lado das economias que também se mantêm atrativas, como China e EUA”, esclarece Maia.

Ele explica que o investidor busca sempre um ambiente positivo que acene com um mercado de acessos e que seja confiável. É assim também em relação às empresas. Uma boa governança, gestão profissionalizada, conselho atuante – quem tem essas competências sinaliza menor risco e consegue as melhores condições.

“Acredito que o Brasil está encontrando seu lugar frente os demais mercados. Mesmo que exista maior cautela por parte dos investidores, o Brasil oferece muitas e boas opções. Assim como o México, que vem assumindo uma posição mais interessante no ranking mundial; a Índia, que nunca deixou de ser interessante, os EUA voltando a dar sinais de recuperação. E o Brasil, com empresas que não deixam nada a desejar em relação às suas concorrentes pelo mundo afora”, conclui Maia.

## Onde investir

**Renato Chaves**

**Q**uando se pensa na figura de um grande investidor institucional, como um fundo de pensão com bilhões de reais sob gestão, a primeira imagem que vem à cabeça é a de uma instituição conservadora, avessa ao risco, tradicional investidora em renda fixa e que só se aventura a investir em ações que compõem o Ibovespa. Uma visão completamente equivocada.

Foi depois de aprenderem com algumas experiências traumáticas, como em alguns modelos de participações diretas em cadeias de controle societário piramidais, na época das primeiras privatizações, que os fundos de pensão passaram a investir em empresas familiares, normalmente por intermédio dos fundos de private equity ou fundos de participações.

Passada essa fase, observa-se o crescente interesse em investir em empresas familiares em desenvolvimento, negócios de sucesso constituídos e geridos por algumas gerações de empreendedores, mas que sofrem das “dores do crescimento”: seja pela necessidade de aprimorar o modelo de gestão, para descentralizar decisões e ganhar agilidade, seja pela necessidade de capitalizar a empresa para crescer sem recorrer ao sufocante endividamento bancário. Vale lembrar que o Walmart fez a sua listagem na bolsa captando “somente” US\$ 4,9 milhões com 800 investidores, quantia necessária para suportar um ambicioso projeto de expansão na década de 70.

O fato é que investimentos em empresas familiares por intermédio de fundos de investimento, com recursos de investidores institucionais, têm se transformado em casos de sucesso, proporcionando a liderança em processos de consolidação, como nos casos das empresas Diagnósticos da América (DASA) e Localiza.

Nessas experiências podemos destacar alguns fatores para o sucesso:

- permanência dos executivos pertencentes às famílias (empreendedores originais ou da 2ª geração) à frente da gestão operacional dos negócios;
- “oxigenação” da gestão, com a chegada de novos profissionais especialmente para a área financeira;
- construção de modelos de governança corporativa, com a criação/reformulação dos conselhos de administração, com destaque para a eleição de conselheiros “independentes”.

Por outro lado, empresas onde a chegada dos investidores é vista somente como uma fonte de recursos “barata”, já que sócios não podem exigir juros, sem que haja uma preparação das “famílias” e o compromisso sincero de implementação de melhorias nas práticas de governança, tendem a fracassar. A diferença entre ter sócio e ser dono pode ser resumida com a seguinte rima: “quem tem sócio tem patrão, tem que dar satisfação”.





## Como alinhar pessoas aos novos tempos

**E**mpresas são peças de ficção, não existem. O que existem são pessoas, e as empresas constituem mero reflexo do que as pessoas são, fazem e ambicionam. Numa empresa familiar, o espírito de luta e o senso de oportunidade do empreendedor-fundador são o seu principal motor. Essa credencial, no entanto, se enfraquece à medida que o empreendedor perde a vitalidade original ou quando ele vem a falecer. Por isso, fica cada vez mais evidente que seus sucessores devem reunir um conjunto de atributos, como os abaixo, em que a competência técnica é apenas um dos aspectos. O processo de escolha deve considerar fatores sutis.

**Paixão pelo negócio** – A empresa deve ser a prioridade da vida do sucessor. Ele deve apresentar vontade férrea de vencer e desejo inabalável de manter o legado da família.

**Competência técnica** – Uma escolaridade adequada ao desafio é essencial. Muitos herdeiros sequer têm curso universitário completo ou condizente com o esperado profissionalmente.

**Experiência externa** – Em muitas empresas, o herdeiro só assume depois de ter se dado bem em outras empresas, preferivelmente não amigas da família.

“O conselho deve garantir que a empresa seja liderada pela pessoa certa, no presente e no futuro. O acerto na seleção e na sucessão do presidente executivo é a principal atribuição de qualquer conselho.”

Ram Charan

**Vontade de deixar sua marca** – Curiosidade e inventividade, equilibradas com bom senso, são requisitos importantes, assim como a consciência de que mudanças são obrigatórias a qualquer tempo.

**Habilidade política** – Empresas familiares requerem especial capacidade de compor acordos, sem impô-los, e de se tornarem confiáveis aos olhos da maioria, principalmente aos de seus parentes.

Parentes desejavelmente não devem ser vistos como escolhas obrigatórias na sucessão e terão que competir com os profissionais bem-sucedidos em outras empresas. O parentesco pode constituir, é claro, um fator de desempate. O processo de seleção dos principais executivos deve ser profissionalizado ao máximo e deve considerar tanto aqueles membros da família que apresentem capacitação quanto os candidatos do mercado. O comitê para seleção do presidente e de altos executivos deve ter três pessoas. Determinados cuidados são relevantes, como formalizar o mecanismo do processo e os critérios para a escolha, fazer entrevistas individuais e não omitir dos candidatos informações essenciais, como a perspectiva de encerramento de alguma unidade, projeto de aquisição de concorrente ou até eventual plano de venda da empresa.

As entrevistas conduzidas devem cuidar também de aspectos sutis. É desejável, por exemplo, que os candidatos sejam crivados no fator equilíbrio entre ambição e bom senso. Sabe-se que muitos investimentos demasiados ousados resultam de competição entre irmãos que integram um mesmo bloco de controle. Levando-se ao extremo, é importante lembrar que muitas das grandes fraudes financeiras desvendadas nos últimos anos advieram de demonstrações de vaidade, o que frequentemente leva à fixação de metas por demais agressivas e não factíveis e, quando as dificuldades se aprofundam, à fraude.

Um caminho eficaz tanto para se montar um bom time de conselheiros quanto contratar um executivo é a indicação de gente respeitada e conhecedora do mercado. A colaboração de consultores especializados também é recomendada. O ideal é compor o conselho de pessoas de diferentes formações e capazes de oferecer saídas para pontos críticos. Normalmente, os conselheiros são capazes de perceber problemas que não estavam sendo notados e sugerirem soluções eficazes e de rápida implementação. O trabalho dos conselheiros exige confiança: eles precisam ter acesso a todas as informações e conhecer o empreendimento.

Tem constituído importante desafio para as empresas familiares manter os executivos coesos e o ambiente de trabalho estimulante. É comum existirem nas empresas duas ou mais facções se degladiando, o que torna-se um fator de degradação da qualidade gerencial, exacerbando fatores negativos como vedetismo, autoritarismo e centralização. Um dos efeitos mais perversos, além da evidente queda de desempenho do grupo, é a perda dos melhores talentos.

Por isso tudo, um dos trabalhos mais prementes em empresas que vivem situações de modernização consiste em alinhar pessoas ao processo. Se, por vezes, já não é fácil tocar a vida cotidiana da companhia, imagina lançar-se a um processo de mudança e de profissionalização – seja no círculo familiar, no da gestão ou nos dois.

Toda mudança provoca resistência, uma reação natural que faz com que as pessoas se agarrem à certeza e se oponham a qualquer descontinuidade significativa. A adequação das pessoas requer projetos específicos e deve ser entendida como um processo de evolução e não como uma providência administrativa. O investimento vale a pena e tem retorno garantido.

## Mais compromisso e menos riscos

Herbert Steinberg

**U**m cenário adverso, com sinais políticos e econômicos confusos, afeta a vida das empresas, principalmente das que não têm estratégias bem definidas e gestão sólida. Ser empreendedor no Brasil exige talento e muita disposição para atravessar as turbulências. Mas é possível equipar-se para viver os momentos difíceis e conseguir, muitas vezes, sair deles mais fortalecido.

Comprometer-se com uma administração profissional, ser transparente e seguir as melhores práticas de Governança Corporativa faz diferença em qualquer organização. Segundo define o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.

Fato é que uma empresa orientada pelas boas práticas de governança converte princípios em recomendações objetivas, alinha interesses de forma a valorizar a organização e torna mais curto e positivo seu acesso ao capital. Caminha mais seguramente para a longevidade. Em alicerce seguro, uma organização estabelece boas relações com as partes interessadas, adota uma orientação estratégica clara, exerce melhor controle de seus processos e, conseqüentemente, consegue ter uma performance acima da média.

Uma empresa assim sempre será bem vista pelo mercado e terá crescimento sólido, independentemente das variações políticas ou econômicas. Claro que sofre os efeitos do mercado, mas reage e aprende com eles. Esse também é o caminho mais seguro para as companhias que querem conquistar a atenção dos in-

vestidores. Quem investe em mercado de capitais busca retorno do investimento, exige atuações sustentáveis, preza pela relação saudável e transparente com os stakeholders e comunidade.

Em especial nesse momento, em que a sociedade vive constante indignação com os movimentos do governo, o setor público poderia espelhar-se na trajetória construtiva de grande parte do empresariado nacional e assumir compromisso efetivo com o “arrumar a casa”. A máquina pública tem muito a fazer em termos de gestão eficiente e em encarar o cidadão como um acionista. O setor público poderia começar por adotar um princípio básico da governança, a equidade, onde o dinheiro do contribuinte tem o mesmo valor do dinheiro de qualquer fornecedor.

### O QUE PRIORIZAR

Ser eficiente já não é o bastante nos dias de hoje. A dinâmica atual exige que uma organização bem estruturada tenha também uma consistente gestão de riscos. É preciso uma ação preventiva que iniba a prática de fraudes e imprevistos em diferentes áreas da empresa. Não importa o tamanho do negócio, ter uma administração séria é imprescindível.

Ter um processo produtivo sustentável, controles socioambientais, gestão exemplar e transparência resultam na aprovação do mercado e de quem vai fazer diferença na carteira de clientes e de investidores possíveis. São valorizados aspectos como: equidade, conformidade e responsabilidade corporativa, plano de sucessão efetivo, prestação de contas. Estar atento a esses princípios é zelar pela organização e sua perenidade. Não fazê-lo é assumir o risco de perder mercado e, a médio e a longo prazos, deixar de existir.

## Cuidando da Família Empresária

Josenice Blumenthal

**E**m uma família não-empresária, o tempo costuma trazer o seguinte quadro:

Difícilmente os membros familiares conhecem a história da família por mais de três gerações. Os filhos adultos direcionam suas vidas de forma independente um do outro. Muito freqüentemente, os primos adultos não mantêm um relacionamento de convivência.

Todo cuidado é pouco quando se trata de uma família empresária. Cuidar da família, de seus relacionamentos e dessa memória exige tempo, dedicação e interesse. Acima de tudo, exige decisão. E, como em todo processo de decisão, é necessário informação, conhecimento, tempo de maturação e por fim, atitude. A decisão de iniciar um processo de cuidado da família empresária, quase sempre, começa com perguntas básicas: Cuidar por quê? Cuidar para quê? Cuidar de quem? Cuidar como?

Cuidar porque a família é a raiz da empresa familiar. A empresa familiar inicia no sonho e na ideia de um ou dois membros familiares. À medida em que o sonho torna-se realidade, o negócio cresce, e a participação da família com suas emoções e interesses impacta cada vez mais nas decisões acerca da empresa. O sonho que iniciou o negócio torna-se realidade e, ao longo do tempo, cresce como empresa familiar e ao mesmo tempo, cresce a família empresária e surgem os problemas.

A consciência dos pais que observam a rivalidade entre os irmãos, que disputam o poder dentro da empresa, e por vezes, a experiência traumática de brigas familiares em torno do status social e do poder financeiro que o crescimento empresarial traz

para o ambiente familiar são algumas das razões que levam a família a procurar uma forma de prevenir e de resolver situações de conflitos.

A perpetuidade da empresa familiar está intrinsecamente vinculada à sucessão: na gestão do negócio, na propriedade patrimonial e acionária e na liderança familiar. A sucessão deve ser um processo, planejado, pensado, comunicado e iniciado cedo, com tempo para todas as suas etapas. É preciso, portanto, ter uma estrutura de conselho de família e uma liderança que a motive a se dedicar na preparação de potenciais sucessores e do sucedido para o momento da passagem do bastão.

Cuidar para preservar o legado da família empresária, sua história, valores, princípios, para manter vivas as tradições, os rituais que geraram e mantêm os vínculos familiares de afeto, de orgulho e respeito pela sua memória. É preciso compreender os diferentes pontos de vista de todos e proporcionar um ambiente de construção de diálogo, em primeiro lugar. Definir objetivos comuns, em torno dos quais a família pode unir seus interesses em prol do coletivo e não dos indivíduos. Estabelecer regras claras de convivência que harmonizem as relações familiares e que previnam conflitos.

Trazer à tona e orientar os interesses individuais dos sócios, dos herdeiros e dos membros familiares. Ajudar a família a diferenciar seus papéis e a separá-los dentro das dimensões do negócio, da propriedade e da família. A estruturação de um Conselho de Família que organiza e planeja atividades de comunicação, integração, conhecimento e participação, pode ser o instrumento catalizador da promoção do cuidado da família empresária.





## Uma história de vontade e princípios

**Otacílio Coser**

Grupo Coimex

**L**á se vão 65 anos desde que o jovem Otacílio Coser, então com 21 anos, 'por uma coincidência da vida', como gosta de dizer, assumiu a corretora de café que, posteriormente, veio a tornar-se o embrião do Grupo Coimex, hoje uma holding com atuação destacada em áreas de logística, comércio exterior e energia, entre outras.

À inerente vontade de vencer, o jovem empreendedor, um visionário que passou de contínuo a dono da empresa num prazo de três anos, após a morte do antigo proprietário, aliou um pouco de coragem, um pouco de audácia e um pouco de risco, mas nada em excesso, para crescer e alcançar o sucesso.

Em mente, um pensamento constante: a vida é feita de altos e baixos, por isso precisamos estar preparados para eles. Assim, na receita de sucesso que passa a seus filhos e sucessores, o empresário incluí a tomada de decisões na hora certa. Sem omissão ou indecisão. Na plenitude dos seus 86 anos, Sr. Otacílio aconselha: não se pode ter medo de errar, de mudar.

Com uma visão privilegiada e a experiência de quem está há tanto tempo no mercado, atuando em diversos segmentos da economia, ele diz que negócio é bom enquanto dá lucro. Quando regride e você percebe que não há condições de prosseguir, prosperar, o melhor é mudar, vender pela melhor oferta. 'O primeiro prejuízo é o menor', afirma.

Para o empresário, é sempre melhor tomar uma decisão - certa ou errada - a não tomar nenhuma. E explica: "a decisão errada pode ser corrigida, revista e, então, se alcançar o resultado desejado.

Enquanto que se nenhuma decisão for tomada, nada acontece". E continua: "não se deve insistir em algo que não está dando certo, tem que ter visão de eficácia, senão pode ir à bancarrota. Esquece o 'eu não sei fazer outra coisa'. Se não sabe, aprenda. Eu tive mais de 20 negócios diferentes. Não dava certo, fechava. Aprendia a fazer outra coisa", recorda.

A idade não tira seu entusiasmo, tampouco a crença de que mais vale a palavra empenhada do que um papel assinado. Contrato, para ele, é pró-forma. Admite que pagou muito caro na vida, às vezes, por manter sua palavra. Mas não muda e passa isso adiante. "É uma questão de princípios", diz.

E esse é o legado que deixa para seus filhos: dignidade e correção, nas atitudes, nos negócios, nas empresas, no trato com as pessoas e na família. "O que eu deixo de legado para eles eu aprendi como empreendedor. E união para manter essa chama acesa", completa. E aqui ele faz uma comparação. "Uma empresa é algo muito sensível. É como uma planta, que precisa ser regada, olhada com carinho, senão ela seca e morre. Por isso é importante que os administradores, executivos sejam atentos ao mercado, entendam como ele funciona, o que ele está pedindo para não estagnar."

Participante ativo dos conselhos das empresas e da fundação que leva seu nome, criada em 1999 como uma forma de retribuir tudo o que a vida lhe ofereceu, mostra-se tranquilo com a continuidade dos negócios pelos herdeiros. Acredita que conseguiu passar a eles a receita, construída a partir de sua própria experiência, acertando e errando, mas sem jamais se omitir.

**LEITURAS SELECIONADAS**

- MESA CORPORATE GOVERNANCE. Estudo especial I As empresas familiares - O salto para a perpetuidade: 2005 / Edição revisada - 2012.
- MESA CORPORATE GOVERNANCE. Estudo especial III As empresas familiares – O Conselho de Administração nas Empresas Familiares 2006 / Edição revisada - 2013.
- 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.
- STEINBERG, Herbert, MARCATTI, Luiz, **Nos bastidores da Educação Brasileira - A gestão vista por dentro** - Humus Consultoria.
- STEINBERG, Herbert; POLIZEL, Caio. **Governança Corporativa na Educação Superior – Casos práticos de instituições privadas (com e sem fins lucrativos)**, Editora Saraiva e Hoper Educação.
- 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](http://www.bovespa.com.br)  
[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)  
[www.corporategovernance.com.br](http://www.corporategovernance.com.br)  
[www.fbn-br.org.br](http://www.fbn-br.org.br)  
[www.fia.com.br](http://www.fia.com.br)  
[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)  
[www.ifc.org](http://www.ifc.org)  
[www.imd.ch](http://www.imd.ch)  
[www.asgv.com.br](http://www.asgv.com.br)  
[www.plkc.adv.br](http://www.plkc.adv.br)  
[www.kassow.com.br](http://www.kassow.com.br)

## ESTUDO

**Pesquisa e edição versão original** – Floreal Rodriguez

**Arte e produção** – Ideia Visual

**Desenhos** – Moa

Edição revisada em 2013.

## 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.

### “GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EDUCAÇÃO – CASOS PRÁTICOS DE INSTITUIÇÕES PRIVADAS (COM E SEM FINS LUCRATIVOS)”,

*de Herbert Steinberg e Caio Polizel*

A obra, editada pela Editora Saraiva e Hoper Educação, apresenta a evolução da educação superior, analisando o passado, o presente e o futuro das instituições de ensino. A obra contextualiza os princípios norteadores da Governança Corporativa aplicada às Instituições de Ensino Superiores (IES), destacando as estruturas de poder e suas especificidades no universo educacional.

# Soluções para desafios de cúpula

**MESA**  
CORPORATE GOVERNANCE

Rua Amauri, 286 - 6º andar - Jd. Europa  
01448-000 - São Paulo - SP  
Tel.: 55 (11) 3165-2828  
Fax: 55 (11) 3165-2829  
[mesa@corporategovernance.com.br](mailto:mesa@corporategovernance.com.br)  
[www.corporategovernance.com.br](http://www.corporategovernance.com.br)