

VI ESTUDO ESPECIAL

# AS EMPRESAS FAMILIARES



PREMISSAS PARA UM PLANO DE SUCESSÃO

# 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 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.

# ÍNDICE

Editorial .....	5
Planejando o complexo .....	6
Transferência de poder .....	10
Aprender com a experiência de quem fez bem .....	12
Um novo jeito de administrar .....	13
Um bom líder.....	14
Opinião dos gurus .....	15
Sem dar chance ao azar.....	16
A importância de se manter um legado saudável de geração para geração .....	18
O valor intangível do legado familiar .....	20
Gerdau e Natura – Exemplos de sucessão bem feita .....	24
Sucessão patrimonial bem planejada minimiza conflitos .....	26
Um país “tribucrático” .....	28
Medida preventiva .....	30
Sair para crescer .....	32
Para saber mais .....	34
Títulos consultados.....	34
Livros .....	35
Acessos na internet.....	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, é psicóloga com formação em Antropologia, especializada em terapia familiar e de casais pela PUC-SP, mediadora pela PUC-SP e mestre em Psicologia na

área de Família da PUC-SP. Também é professora da Business School São Paulo, professora-orientadora do curso de Administração da FAAP e professora-convidada da FGV. Trabalha com famílias empresárias e empresas familiares há mais de 17 anos, desenvolvendo predominantemente trabalhos de estruturação e implantação de conselhos de família, planejamento sucessório, coaching, programa de formação e desenvolvimento de herdeiros, aprimoramento da relação e comunicação familiar, 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 Famíliae – 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.

### MANUEL MARTINS



Diretor-executivo da MESA RBL, é graduado em Direito pela Universidade de São Paulo e pós-graduado em Administração pela FIA, com cursos de liderança e gestão estratégica de Recursos Humanos nas Universidades de Michigan e Virginia nos EUA. Tem experiência de 31 anos em posições executivas de Recursos Humanos em empresas como Alcoa, Ford, Autolatina, TRW, Pirelli e Eletropaulo. Recebeu reconhecimento público pelas publicações Exame (Melhores Empresas para Você Trabalhar), Valor Econômico (Melhores Empresas em Gestão de Pessoas) e ADVB (Top e RH). Manuel é também conselheiro da ABRH-SP e integrante ativo dos grupos Diógenes e CEAP de Recursos Humanos, e palestrante do Projeto Francis, para jovens profissionais.

### 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 (BSP) 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

**S**omos uma empresa comprometida com o debate construtivo. Satisfeitos por sempre provocar e motivar a reflexão das questões pertinentes à perpetuidade das empresas, nós, da Mesa Corporate Governance, apresentamos aqui a sexta edição do estudo sobre empresas familiares. Um exercício que teve início há alguns anos com a preocupação de definir, a partir de um discurso claro e objetivo, os principais conceitos que norteiam a implementação e o desenvolvimento das boas práticas da governança corporativa nas empresas. Nas edições que antecederam esse estudo, falamos dos dilemas e soluções que uma família empresária precisa enfrentar para seguir adiante; dos fatores que afetam as relações pessoais e podem atingir o dia a dia da empresa, especialmente nas de origem familiar, comprometendo sua gestão. Fomos além. Incentivados pelo crescente interesse dos nossos clientes e do mercado em discutir o papel dos conselhos, nos aprofundamos nesse tema na terceira edição. Em seguida, nos dedicamos a discutir os impactos da estrutura de capital nas organizações e sociedades.



Julio Bittencourt – Valor/Folha Imagern

O amadurecimento dessa prática e dos próprios temas nos levou, na quinta edição, a compartilhar nossa vivência em acompanhar e estruturar os acordos de sócios. Complexo e delicado, o tema passa por muitas instâncias e exige o envolvimento de todos os sócios na sua construção. Dessa vez, queremos levar luz a um tema sensível, de fundamental importância. A sucessão nas empresas familiares. Quando falamos de sucessão, falamos da construção de um caminho, da adoção de processos que envolvem cuidar do futuro de uma organização sob o olhar da gestão, do seu legado, do seu patrimônio e especialmente dos seus valores. É estabelecer como prioridade pensar no amanhã.

Sucessão em uma empresa familiar passa, muitas vezes, pela escolha do sucessor do fundador do negócio, que precisa abrir mão do poder. O processo é mais complexo do que escolher um novo líder. Trata-se de escolher o melhor personagem para conduzir a empresa a um lugar seguro. A pessoa certa para fazer a transição dar certo. Alguém que seja capacitado para liderar a empresa e empenhado em expandi-la. Seja capaz de proteger o patrimônio da família, com visão estratégica e em sintonia com sua cultura. Pensar e executar um plano de sucessão passa pelo desafio e pela responsabilidade de decifrar o futuro e escolher o líder que possa dar conta deste futuro. Alguém capaz de contagiar as pessoas positivamente e induzi-las a remar na mesma direção, com entusiasmo e, assim, pavimentar a desejada perpetuidade.

**Herbert Steinberg**

## Planejando o complexo



*“O correr da vida embrulha tudo. A vida é assim: esquenta e esfria; aperta e daí afrouxa; sossega e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem.”*

*João Guimarães Rosa*

O tema sucessão não é simples. A mera ideia de que alguém precisa de um sucessor, por si só, gera desconforto, força as pessoas a encarar sua finitude, que na vida existe começo, meio e fim. Quando falamos em planejar a sucessão, especialmente em uma empresa familiar, estamos falando de lidar com uma gama abrangente de aspectos: estratégicos, societários, tributários, de gestão, comportamentais e emocionais.

Para que esse processo aconteça harmonicamente é necessário conduzi-lo de forma que sucessor e sucedido alcancem seus objetivos e que o negócio não perca o ritmo e o resultado.

Empresas, sejam elas familiares ou não, estão sujeitas a terem sua expectativa de vida afetada por diferentes agentes, muitas vezes, não controláveis. Mudanças das regras de mercado, o próprio ciclo de vida de seus produtos e serviços, mudança de comportamento e das necessidades do seu público consumidor, concorrência, novas tecnologias, enfim, exigem disposição para enfrentar desafios e que se tenha capacidade de renovar-se continuamente.

Visualizar o amanhã e pensar ações de longo prazo são condições básicas para a manutenção de um negócio. E isso exige planejamento. Para John Ward, professor da Kellogg School of Management e do IMD (International Institute for Management Development), a dificuldade de pensar o futuro é uma das principais causas do fracasso de uma empresa. O planejamento estratégico aumenta as opções e a capacidade de resposta de uma empresa frente às mudanças; gera informações que reduzem as incertezas; melhora a organização interna e inibe as especulações; estimula as forças competitivas da empresa; ajuda a preservar recursos, melhora sua relação com os diferentes stakeholders, entre outros benefícios.

Pensar o futuro passa, necessariamente, pelo plano de sucessão. Todo empreendedor que pense na preservação do seu negócio precisa pensar na sua transição.

### **Fazendo acontecer**

Para que um processo de sucessão aconteça é preciso que o dono do negócio queira. Mais do que isso, ele precisa fazê-lo acontecer. Estabelecer o que se quer para o negócio, preparando-o, definindo como pretende chegar lá, lastreado em que valores e perpetuando suas diretrizes na missão da empresa. Deve orientar o próprio processo sucessório. Além dos aspectos tangíveis, é preciso sempre ter em mente que a busca de um novo líder vai além da nomeação de um novo presidente.

Aceitar ajuda na condução desse processo é uma recomendação válida. A empresa – e a família – terão muitas questões e variáveis para lidar. Isso traz tal grau de desconforto que o apoio de um especialista torna-se fundamental. Tocar o processo amadoristicamente pode trazer desnecessários riscos para o negócio e para os relacionamentos.

Uma das razões para que uma empresa familiar avalie com atenção e cuidado os desafios de um plano sucessório se sustenta na exigência da economia cada vez mais dinâmica, globalizada e complexa. O Brasil está mais que inserido nesse contexto, com perspectivas de crescimento consideráveis em meio à competição acirrada em todos os setores produtivos. As empresas bem e estruturadas em sua gestão e com bases consolidadas em boas práticas da governança corporativa são mais capazes.

Uma empresa precisa estar pronta para enfrentar os novos tempos, com capacidade de performar acima da média e assim manter-se no jogo. Ser percebida como tal é tão importante quanto ter um programa focado na geração de novas lideranças, ancorado em um bom plano de sucessão que crie o ambiente e defina a instrumentalização do negócio para que ele perdure.

## PENSANDO O FUTURO

- que forças impulsionam a empresa?
- como essas forças influenciam a tomada de decisões?
- que fatores determinaram o sucesso do negócio até o momento?
- o que sustenta o sucesso daqui para a frente?
- que pontos fracos a empresa precisa superar para ser competitiva?
- que oportunidades podem ser aproveitadas e quais podem ser criadas para melhorar a performance do negócio?
- quais os valores e a missão da empresa?
- temos as pessoas certas para levar a empresa a essa condição?

## PASSO A PASSO PARA UM PLANO DE SUCESSÃO

- estabelecer uma política que regerá a participação da família no processo e estabelecer um plano que estimule o interesse dos herdeiros pelo negócio;
- alinhar os objetivos da empresa, sua missão e valores – cuidar da sua cultura;
- estabelecer um plano estratégico e implementá-lo;
- formar um conselho consultivo ou comitê que conduza e oriente o processo;
- definir o processo de seleção do sucessor;
- pensar o futuro do sucedido;
- definir poderes para os encarregados do processo de transição;
- analisar questões tributárias da sucessão patrimonial





ESTAVA PENSANDO: O QUE SERÁ DE MIM,  
QUANDO VOCÊS SE APOSENTAREM?...

## Transferência de Poder



*A transição de liderança bem conduzida não compromete o desempenho da empresa, nem gera especulações no mercado.*

**T**oda empresa nasce de um sonho. Seu fundador, em algum momento, considerou a ideia de ser senhor de seu destino ou apenas precisou buscar um meio de sobreviver. Tornar-se um empreendedor pode ter sido uma decisão pensada ou simples reação.

Para que o produto desse sonho passe para outras mãos é preciso programar essa transferência de poder, de conhecimento e jeito de fazer as coisas. Trabalhar essa passagem em todos os seus aspectos, considerando os riscos e disponibilizando mecanismos e ferramentas que garantam uma controlada sucessão.

A transição precisa ser planejada para garantir que a empresa não sofra, não perca espaço e nem resultados. Um bom começo é retomar o exercício inicial, a chamada primeira resposta para os seus anseios. Responda as seguintes questões balizadoras:

- O que a família quer para aquele business?
- Onde ela quer que a empresa esteja daqui a 10 ou 15 anos?
- Quais os anseios e necessidades de cada membro da família?
- Como esses desejos individuais conflitam com o que a empresa precisa para manter-se próspera?

Uma família só é empresária enquanto existir uma empresa. Entender que é prioritário à perpetuidade o “nós”, sem deixar que o pronome EU domine a cena por completo. Um plano de sucessão poderá ser sofrido para quem ainda está aprendendo a lidar com o delegar poder, a criar espa-

ço para poder crescer. Compreender o cenário passado, presente e futuro será determinante na hora de se definir o profissional – seja herdeiro ou não - mais adequado para comandar e animar o time.

**Mike Cohn e o saudoso João Bosco Lodi entendem que o processo sucessório de uma empresa familiar se fundamenta em três bases:**

COMPONENTES DO PROCESSO DE SUCESSÃO	
<b>A Família</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ unidade social</li> <li>■ valores passados de geração para geração</li> <li>■ histórico familiar</li> <li>■ berço do fundador e seus herdeiros e sucessores</li> </ul>
<b>A Empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ unidade econômica</li> <li>■ produtora de riquezas</li> <li>■ suporte comunitário</li> <li>■ fonte de emprego e renda</li> </ul>
<b>O Plano Sucessório</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ envolve a família, a propriedade e a administração</li> <li>■ possibilita a perpetuação da organização, quando bem elaborado e bem sucedido</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Lodi (1987) e Cohn (1991)

## Aprender com a experiência de quem fez bem

Um plano de sucessão tem como premissa básica respeitar as características e o perfil do DNA de uma organização. Precisa levar em conta o ambiente e seus atores, sendo assim legitimado por todos. Considerando-se que cada plano será único, a observação dos exemplos e as referências do mercado servirão de balizadores.

Empresas estruturadas para atuar com dinamismo, com uma gestão moderna e capacidade para entender e absorver o que há de novo, têm conquistado desempenho superior neste mundo de mudanças velozes. Betania Tanure, professora da Fundação Dom Cabral, decifrou alguns pontos comuns na construção de relações de confiança: são pautadas na justiça, com a presença de uma gestão equilibrada e com um ambiente de negócios revitalizador.

Nos últimos anos, o maior desafio para algumas empresas brasileiras foi migrar de um ambiente regulamentado para um mundo altamente competitivo. A análise mais acurada de quem obteve sucesso nessa jornada revela ter algumas características comuns: consistente modelo de gestão, fortes programas de renovação da cultura organizacional e investimento permanente no aprimoramento das pessoas.

Fernando Tigre, ao conduzir o processo de revitalização da Alpargatas, pautou um bom exemplo. Redesenhou o cenário corporativo a partir da importância das pessoas, fundamentado em valores sólidos e permitindo um ambiente onde cada colaborador tivesse a chance de desenvolver seu potencial. Tudo isso sem deixar de cobrar resultados. Quando chegou o momento de promover a troca de comando, planejada com o tempo e cuidado que o processo exigia, o sucessor escolhido reunia além das condições técnicas, um estilo de liderança que preservava os pilares da organização e o processo de mudança que ela adotou. Na época, a Mesa Corporate Governance, juntamente com o RH da empresa, construiu um desenho que sustentasse o processo em busca da liderança mais adequada àquela realidade.

Outro projeto ímpar foi o redesenho do modelo de sucessão da Famastil, empresa gaúcha que se encontra na 2ª geração. Um grupo denominado G-10, formado por filhos e herdeiros do negócio, foi mapeado dentro e fora da família, e também estendeu-se ao mercado, concluindo-se pela escolha de um executivo que não era da família e que apesar de jovem, já era prata da casa. O conselho de administração conta também com um modelo original, tem um presidente que não é da família, e inclui sócios familiares e independentes. O G10 virou G8, com a presença de herdeiros suportando o jovem executivo. A empresa encontrou um modelo incomum à maioria das empresas familiares, mas compatível com sua estrutura.

# Um novo jeito de administrar

Luiz Marcatti

*Pensar em sucessão exige disposição para enfrentar o novo.  
É preciso pensar o futuro a partir de uma nova realidade organizacional.*

**N**ão são poucos os desafios a serem enfrentados em um processo de sucessão. Independentemente dele, a empresa precisa estar focada na necessidade de constantemente renovar seus processos produtivos para que, ao atingir o ápice do seu ciclo de vida, possa manter-se fortalecida para superar os desgastes, perdas e crises e, assim, possa reinventar-se e migrar rapidamente para um novo ciclo de produção, oxigenado e antenado com as demandas do mercado.

Ao pensarmos em sucessão, no fundo, estamos olhando para uma nova realidade organizacional, equacionadas as exigências de competências pertinentes e em sintonia com a cultura da empresa, sem perder seu próprio jeito de conduzir o negócio. A empresa será administrada sob um novo olhar. Toda dinâmica tem que ter suas bases voltadas para o futuro. Escolher um sucessor, considerando-se apenas o cenário atual, implica assumir alto risco.

Sucessão envolve pontos críticos relativos à longevidade da empresa. As estatísticas confirmam essa preocupação. Não é pequeno o índice de mortalidade das empresas a cada passagem de geração. Isso acontece porque, fundamentalmente, não se dedica tempo na construção de um processo

que sustente essa passagem de bastão. A transição da 1ª para a 2ª geração é ainda mais crítica. A centralização de poder na mão do fundador, estratégias definidas por ele e que estão somente em sua cabeça e todos os riscos iminentes dessa configuração formam o palco para uma boa confusão onde os atores ficam sem segurança para agir.

Quando o sucessor desse fundador entra em cena o que acontece é uma tensão durante a fase de mudança. A empresa muitas vezes para.

Mensagens ambíguas do sucedido, que sem objetivos claros e definidos, enviam informações difusas aos seus ex-s subordinados, criam um ambiente propício à disputa de poder. Identificar o ponto central de uma organização, definindo-se uma direção de futuro – o que aquela empresa quer ser, que riscos está disposta a assumir para crescer, para onde vai expandir-se e a partir de quais plataformas e ferramentas é fundamental. Uma base sólida das práticas de governança corporativa pavimenta esse processo, de forma a sustentar a escolha do novo líder e da espinha dorsal da estratégia. O sucessor poderá assim imprimir seu estilo sem comprometer o desempenho do negócio e construir resultados sustentáveis.

## Um bom líder

**S**er um profissional bem formado ou um executivo de sucesso não garante que ele será um bom líder para todas as empresas e realidades. Encontrar o homem certo tecnicamente, com o perfil pessoal e profissional mais adequado àquela empresa naquele momento é um exercício que exige paciência e uma profunda capacidade de se saber o que se quer para a empresa e o que se quer do outro.

Quando o fundador de um empreendimento decide passar o bastão, são muitos os aspectos a serem levados em consideração. Escolher um sucessor dá trabalho. Além de observadas características importantes, como uma boa dose de compatibilidade com o DNA da empresa e a cultura que rege a família, não pode faltar ao novo líder uma série de qualidades no âmbito gerencial e empresarial para que perdue a boa condução dos negócios.

### O que caracteriza um bom líder?

Não há uma fórmula exata que ensine alguém a ser um bom líder. Existem tantos bons líderes discretos quanto efusivos; analíticos como impulsivos; durões ou “bonzinhos”. Jack Welch, uma das maiores autoridades no mundo em liderança corporativa, aponta algumas características básicas que são comuns aos bons dirigentes. Uma delas diz respeito à capacidade de conquistar a confiança de seus funcionários. Para o ex-CEO da GE, a confiança da equipe no chefe deve ocorrer na base da franqueza, transparência e reconhecimento de méritos alheios.

Em seu best seller *Paixão por Vencer*, Welch afirma que algumas pessoas, ao se tornarem líderes, fazem disso um verdadeiro exercício de poder. O mais importante para eles acaba sendo o sentimento de controle sobre pessoas e situações. “Eles guardam segredos, pouco revelam do que pensam sobre pessoas e seu desempenho, e ocultam o que sabem sobre a empresa e seu futuro. Esse comportamento sem dúvida promove o líder como chefe, mas drena a confiança da equipe”.

Os funcionários devem sempre saber como anda a percepção dos dirigentes sobre seu desempenho, assim como devem ter conhecimento de como anda a saúde da empresa, mesmo quando as notícias não são boas. O dirigente deve evitar o impulso de amaciar ou atenuar as mensagens duras ou sofrerá as consequências com a perda de energia e de confiança de seu pessoal.

Outra forma de um líder conquistar a confiança de seus comandados é por meio do reconhecimento de méritos. Nada de reivindicar para si próprio os louros da vitória quando as boas ideias vieram de outras pessoas. Nas dificuldades, os bons dirigentes assumem a responsabilidade quando algo dá errado, da mesma forma que elogiam sua equipe nos êxitos.

## Opinião dos gurus

### Não se pode agradar a todos

O bom líder também deve ser capaz de tomar decisões impopulares e de agir com base em seu instinto. É certo que nenhuma decisão sempre será agradável a todos, mas algumas — como demitir pessoas, reduzir recursos de algum projeto ou fechar uma fábrica — podem ser fatais para a forma como os comandados enxergam seu líder. “Você não é líder para ganhar um concurso de popularidade. Você é líder para liderar”, afirma Welch.

“Às vezes”, lembra, “é necessário ao líder contrariar situações com base no seu feeling, ainda que tudo aponte para a direção oposta”. Ele cita, como exemplo, a situação de um líder diante de um projeto de construção de um novo edifício de escritórios. “Mas, ao visitar a cidade, você vê prédios em construção em todos os lugares. Os números do projeto são absolutamente perfeitos, garantem-lhe, mas você já viu isso antes. Você sabe que o excesso de capacidade está aí na esquina e que o investimento ‘perfeito’ corre o risco de valer quase nada. Embora não disponha de elementos concretos, você está com aquela sensação estranha no estômago. É preciso abortar o empreendimento, nem que isso incomode muita gente”, ensina.

David Ulrich, autor de vários best sellers sobre liderança e gestão estratégica de pessoas, acrescenta que tão importante quanto ser um bom líder é saber promover a liderança dentro da companhia. A ideia por trás desse conceito é que a empresa, ao criar valores sólidos em torno da liderança, menos dependente fica de um líder isolado. Como conse-

quência, a companhia que cultiva valores de liderança pode identificar com maior facilidade a existência de grandes líderes em potencial que, eventualmente, podem chegar ao topo da empresa, sem os percalços da adaptação que atingem o líder que vem de fora.

Para que isso ocorra, é preciso que se crie uma marca - uma identidade - inequívoca da sua liderança. Para ele, o investimento na marca da liderança deve ser feito de acordo com recursos destinados e deve estar relacionado ao desenvolvimento profissional dos futuros líderes, no âmbito de seus cargos, tarefas, bem como, na participação dos processos decisórios; 30% devem ser investidos em educação e treinamento desses profissionais; e 20% alocados em práticas que incentivem o envolvimento dos líderes em ações mescladas de trabalho, vida pessoal e voluntariado.

### ***A liderança é um atributo nato ou algo que se constrói ao longo da vida?***

Especialistas de diversas áreas sempre discutem essa questão, sem nunca chegarem a um consenso. Entretanto, não há quem discorde de que um líder, independentemente de ter nascido ou ter sido formado para tal tarefa, precisa carregar consigo certos atributos. Para Ulrich, esses atributos são muitos, mas podem ser apoiados em cinco pontos fundamentais que um líder tem que dominar: Proficiência pessoal, estratégia, execução, gerenciamento de talentos e desenvolvimento de capital humano.

# Sem dar chance ao azar

## A seleção de um bom líder

**P**ara Jack Welch, na hora de escolher novos funcionários para a empresa, traços como integridade, inteligência, maturidade, energia positiva e capacidade de execução não podem faltar ao aspirante. Quando a seleção está relacionada aos altos cargos — incluindo a do sucessor do fundador —, quatro características adicionais devem ser analisadas. São elas:

- **Autenticidade:** Se a pessoa não for ela mesma, suas chances de fracassar aumentam consideravelmente. Ele lembra de sua passagem pela GE, quando presenciava casos de executivos bem-sucedidos que, depois de promovidos, produziam resultados, mas não possuíam vínculos estreitos com seu pessoal. “Por fim, descobrimos que esses executivos sempre pareciam meio falsos. Fingiam ser algo que não eram — mais no controle, mais otimistas e mais experientes do que na realidade. Não suavam. Não choravam. Contorciam-se em suas próprias fantasias, desempenhando um papel que haviam inventado para si mesmos”. Para ele, o líder deve saber quem é e se sentir bem com isso, caso contrário não será capaz de tomar decisões difíceis e sustentar posições sem ter a legitimidade de sua posição questionada.
- **Capacidade de ver além:** Na larga convivência com dirigentes de todos os tipos, uma característica percebida dentre os de maior destaque era o dom de antecipar o absolutamente inesperado. “Em negócios, os melhores líderes em contextos brutalmente competitivos têm um sexto sentido para as mudanças do mercado, assim como em relação às iniciativas dos concorrentes e dos novos entrantes”.
- **Inclinação de cercar-se de pessoas melhores e mais inteligentes:** Quando uma crise surge, seja da própria empresa ou de fora dela, esse elenco permite a troca de experiências, agrega conhecimento, amplia a esfera das informações. Isso gera multiplicidade de ângulos de visão, que facilitava o encontro de soluções. “O bom líder tem a coragem de reunir a equipe para discutir a fundo o negócio”.
- **Maleabilidade em condições adversas:** Na hora de contratar líderes de primeiro escalão, ganhavam pontos aqueles que acumulavam experiências difíceis no passado profissional. “Em especial, eu gostava de pessoas que já tinham sofrido derrotas fragorosas, mas demonstraram a capacidade de competir com ainda mais energia na corrida seguinte”, lembra.





# A importância de se manter um legado saudável de geração para geração

Josenice Blumenthal

No contexto da família empresária, um dos pontos mais importantes a ser considerado para a compreensão de sua dinâmica é a forma como as gerações anteriores lidaram com suas crises e as solucionaram, bem como quais os processos que selecionaram de suas interações e escolheram manter em seu meio, como tradição. O legado se constitui naquilo que perpassa as gerações familiares, transmitindo aos seus membros a massa de valores, regras, princípios, mitos familiares, rituais e tradições.

O legado permanece. A família nuclear, embora tenha o padrão dominante, é um subsistema emocional reagindo aos relacionamentos passados, com base no modelo mítico que perpassa as gerações. Dessa forma, o legado recebido no seio da família define sua identidade, seu “DNA”, e garante sua coesão interna e sua proteção externa.

Os fatores que permitem a transmissão do legado são a memória familiar e os rituais que acontecem em sobreposição e, ao mesmo tempo, dentro do contexto familiar. Isso significa que as famílias escolhem, de forma natural, aquilo que consideram importante para ser compartilhado por todos os seus membros.

De acordo com Andolfi e Ângelo (1988), a memória familiar permite a definição, pela família, de rituais que organizam as relações interpessoais de seus membros. Esses rituais são produtos da tradição, sendo transmissíveis e sancionados pelo grupo, exteriorizando os hábitos que são ancorados nas regras familiares e têm como função principal transmitir e perpetuar o legado familiar.

A memória familiar é, essencialmente, um processo de seleção daquilo que convém esquecer e daquilo que é necessário lembrar para sustentar, manter e transmitir o legado de um grupo familiar. À medida em que se realizam as tradições e os rituais, a memória familiar é resgatada e validada na experiência de estarem juntos. As regras estabelecidas pela família são confirmadas e se exteriorizam como hábitos familiares. Formam-se, então, modelos intergeracionais, destinados a servir de exemplo a ser imitado e reproduzido.

Tais modelos que tendem a se repetir na relação interpessoal dos membros familiares, muitas vezes, precisam ser cuidados e revistos para serem transformados em modelos atuais, que permitam a renovação da família empresária, com um padrão de relacionamento que assegure o respeito societário entre seus membros. O que nos foi legado influencia de maneira poderosa toda nossa vida.

Os conceitos de delegação e lealdade são fundamentais para a compreensão mais profunda das dinâmicas familiares. Perceber as tramas relacionais que envolvem as lealdades explica atitudes que, num primeiro momento parecem absurdas. O conceito de lealdade é como um posicionamento do indivíduo em identificação com o grupo familiar, em que está presente a credibilidade, a confiabilidade, a responsabilidade, a fé e a devoção. E quanto mais nos foi legado pelo grupo familiar em benefícios recebidos, mais devemos retribuir aos mesmos e, se assim não for possível, ficaremos em dívida que ficará acumulada, podendo ser paga na forma de uma lealdade que aprisiona e que pode ficar próxima a um sentimento de culpa.

Os conflitos mais comuns que podem aparecer na delegação são aqueles que passam duas missões incompatíveis. Por exemplo: ao mesmo tempo em que se espera atitude de autonomia e independência de um filho, exige-se dele obediência e subordinação. Ou ainda, o conflito entre missões diferentes, por exemplo, a mãe encomendar uma missão, o pai outra e ainda os avós uma terceira.

As dificuldades também aparecem quando aquele a quem algo é delegado não tem as características necessárias para esse papel, ou ainda, não tem a maturidade para o cumprimento da missão delegada. Essas são dificuldades muito comuns nas histórias das famílias empresárias, quando

se espera que o filho suceda o pai na direção da empresa, por exemplo, e o mesmo não tem as qualificações de competências profissionais para o cargo, ou ainda, não tem vocação para o mesmo. No caso de empresas familiares, a lealdade aos fundadores, lealdade ao nome da família, à identidade familiar, permeiam suas histórias e são fonte de conflito e ao mesmo tempo, contribuem para a preservação da família e da empresa.

Por outro lado, bons relacionamentos familiares incluem a consideração pelo bem-estar de seus membros e o respeito pelos interesses de cada um. Tal postura pressupõe a lealdade que, com a confiança, proporciona a cola que mantém as famílias unidas, sendo muito importante para sua sobrevivência.

No contexto da Governança Familiar é nesse ponto que o Conselho de Família contribui e atua, para que, uma vez mapeadas as regras e tradições de rituais familiares, sejam estruturados e sistematizados tanto o resgate quanto a garantia da manutenção dos valores e princípios familiares importantes para perpetuação da empresa familiar. Ajudar a família empresária a garantir a perpetuação de um legado saudável para os membros familiares de todas as gerações. Esse é o papel que cabe a nós da Mesa Corporate Governance ao lado da família empresária.

## O valor intangível do legado familiar

**L**egado é uma daquelas palavras que são mais usadas no sentido figurado do que no literal. Por esta definição, legado é a manifestação da última vontade de alguém que faz um testamento e deixa determinados bens para outro(s). A maioria das pessoas, contudo, costuma se referir a esse vocábulo quando fala sobre aspectos intangíveis de uma herança, como a contribuição a determinado campo de atividade, a cultura e os valores deixados por alguém. Da mesma forma, quando trazemos o termo para o universo das empresas familiares, podemos utilizá-lo para designar bem mais que o patrimônio e a gestão das empresas. O legado da família de empresários contempla também aspectos intangíveis, como seus valores e sua cultura, e a sucessão do legado merece tanta atenção quanto a sucessão do patrimônio e da gestão.

Mark Haynes Daniell, chairman do Family Office Cusca-den Group, e Sara S. Hamilton, fundadora e CEO do Family Office Exchange, são autores do livro *Family Legacy and Leadership*, que trata de questões relacionadas à liderança e ao legado. Eles definem legado como o acúmulo de realizações, tradições, bens, histórias, experiências, vidas, lugares e memórias que fluem do passado para o presente e o futuro. O aspecto econômico e financeiro é apenas um dos integrantes do legado de uma família. Ele envolve padrões, tradição, valores, posição na comunidade e pode incluir também a participação em filantropia, na política, no mundo artístico e outros aspectos.

“A abordagem do legado de uma família começa com a compreensão de que ele vai muito além de coisas passadas, e de que a verdadeira riqueza da família significa muito mais que dinheiro. Essa riqueza é uma forma de energia que, quando corretamente aplicada, pode ser muito boa não somente aos membros da família, como aqueles que se beneficiam da filantropia, e das atividades corporativas desse grupo, assim como de seu engajamento social e integridade pessoal”, observa Daniell.

Conduzir a sucessão desse legado entre as gerações não é algo tão simples e instantâneo quanto pode parecer à primeira vista. À medida que o tempo passa, e a família aumenta, seus membros passam a ter interesses muito diversos e existe o risco de que ela se distancie dos valores e da cultura dos empreendedores que a fizeram se destacar na comunidade e no mundo dos negócios. Embora a manutenção do legado possa soar como um mero apego à tradição – algo considerado dispensável no mundo moderno –, são aspectos impalpáveis como a cultura e os valores que dão identidade à família e funcionam como um elo entre as diferentes gerações. Sua preservação está longe de ser supérflua.

Aliás, como o legado é algo submerso numa rede de memórias, valores e experiências, sua própria identificação requer uma dose de reflexão e investigação. Uma das formas de descobri-lo é por meio da documentação de sua história. Se ela tiver claro qual é a sua herança (a de significado abrangente), e também contar com um modelo de liderança, terá mais senso de identidade, de compartilhamento de propósi-

tos, e maior será a chance de que ela consiga preservar sua riqueza ao longo do tempo. Aí ganha importância a figura de um líder ou um grupo de líderes. Nas famílias com figuras de patriarcas ou matriarcas, que tomavam todas as decisões, geralmente escolhe-se apenas um líder.

A ele cabe uma tarefa um tanto quanto abstrata: manter o legado da família através do tempo. Para isso, precisa ser capaz de unir a família em torno de visões conjuntas sobre o patrimônio e a gestão das empresas. Até chegar lá, ele deverá ter documentado o histórico e a cultura da família, além de ter avaliado conjuntamente os riscos que envolvem o seu legado. Para se apoderar e se conscientizar de sua história e dos seus valores, a família também precisa refletir sobre como seus antecessores conduziram os negócios e a vida pessoal, ou seja, fazer uma espécie de balanço, identificando qualidades que deveriam ser perpetuadas e posturas que merecem ser abandonadas.

Nesse contexto, é importante que os membros mais antigos conversem com os mais jovens, contando experiências marcantes que ajudaram a construir o legado da família. O psicólogo Key Dytchwald compara o ensinamento do legado familiar a uma corrida de revezamento. “A parte mais importante desse tipo de prova é a passagem do bastão. Quando a troca não é bem efetuada, o corredor que recebeu o bastão não consegue manter o ritmo daquele que o passou. Hoje em dia, poucas pessoas valorizam as conversas com os mais velhos, e isso é uma grande perda”, diz Dytchwald.

Encontrar “o cara” é uma tarefa bastante delicada. Primeiro, porque o processo de escolha não pode gerar ressentimentos. Quando estes florescem entre pessoas com fortes vínculos emocionais, podem se propagar por mais de uma geração, com efeitos potencialmente danosos na vida pessoal e nos negócios. O ideal é que a própria família desenvolva mecanismos de seleção, e que o processo seja consensual e isento. A seleção do líder deve ser feita de maneira formal, determinando os potenciais sucessores e preparando-os com antecedência.

Em segundo lugar, a tarefa é difícil porque há poucas pessoas que combinam todas as qualidades que o bom líder de uma família deve ter. Para citar algumas:

- precisa ainda reunir habilidades sociais e de relacionamento;
- deve estar sempre disposto a buscar soluções coletivas;
- ser capaz de construir consenso (o que é diferente de chegar a acordos) e não pode ter interesses escusos;
- precisa reconhecer as diferenças e aceitá-las como uma riqueza, lidar com os diferentes níveis de maturidade emocional e interesses;
- ser capaz de se comunicar, de escutar, ter empatia pelos outros e conquistar a confiança de todos;
- conhecimento sobre negócios;
- regulação, tributação, estruturas de capital e planejamento financeiro.

As questões com as quais o líder se depara variam de acordo com o estágio em que a família se encontra. Daniell e Hamilton ressaltam que, naquelas que ainda estão na primeira geração do negócio, o mais importante é refletir sobre o que é necessário para que o legado se perpetue. Nas demais, o desafio é manter a motivação, a disciplina e o espírito empreendedor entre os herdeiros que foram amaciados pela riqueza há mais tempo.

As características do bom líder familiar são diferentes de um líder corporativo de sucesso, observam Daniell e Hamilton. O líder empresarial pode – e até certo ponto deve – decidir de forma racional e ágil. A rápida tomada de decisões, muitas vezes sem ouvir as partes envolvidas, pode ser sinal de eficiência e não gera necessariamente abalos na harmonia do ambiente de convivência.

Mas atributos como a celeridade e a racionalidade, positivos para uma empresa, podem ser fatais para uma outra família empresária. Nesta, o papel do líder é atuar como um facilitador para as decisões de todos, de forma que as soluções para os problemas sejam encontradas pela família. Aqui, para gerar bons frutos, o processo decisório deve ter seu próprio tempo. Ele deve permitir o amadurecimento das questões.

Nesse contexto, não é a meritocracia que produz avanços. Como todos são herdeiros e se consideram iguais, como os mesmos direitos, só se consegue ir adiante quando todos forem ouvidos.

O líder deve justamente garantir que todas as opiniões serão consideradas e que todos os ramos da família estarão representados. Ele precisa conduzir o processo decisório para que se chegue ao consenso. Mais que o acordo, o consenso possibilita a coexistência de múltiplas visões sobre determinado assunto, e, ao mesmo tempo, promove a união entre os diversos membros. Claro que chegar lá requer muita paciência – mais uma das características essenciais para os líderes de família.

Esse trabalho flui tranquilamente nas famílias que já reconstruíram sua história, reconheceram seus valores, qualidades e defeitos, e que consideram o legado como um valor compartilhado. Nessas famílias, há um senso de responsabilidade sobre a sua manutenção e se chega mais facilmente ao consenso, pois, mesmo com percalços, prevalece a busca pelo bem comum.

No aspecto patrimonial, é bem mais fácil avaliar o desempenho, pois este pode ser verificado pelo montante da riqueza. Quando se levam em conta assuntos intangíveis, torna-se mais complexo fazer uma avaliação, dada a característica imaterial que o legado também apresenta. Nesse caso, um indicador de sucesso pode ser a manutenção da família unida – o que não é pouca coisa. Ou, então, deixar uma contribuição filantrópica ou cultural relevante para a sociedade.



- HABEMUS SUCESSOR!

# Gerda e Natura

## Exemplos de sucessão bem feita

**C**ompreender a cultura da companhia é essencial para o sucessor, pois caberá a esse novo dirigente dar continuidade ao legado da família e sonhos dos fundadores, gerando assim novas riquezas e construindo um ambiente propício à perenidade do negócio.

Um bom exemplo de sucessão bem executada no âmbito do legado familiar foi a promovida na Gerda. Na posição de executivo principal da siderúrgica gaúcha desde 1983, Jorge Gerda Johannpeter passou, em meados da década de 90, a se preocupar com a escolha de seu sucessor. Mais do que ninguém, ele sabia como era importante encontrar, na quinta sucessão da companhia – o marco inicial da empresa data de 1901 –, alguém que soubesse valorizar a cultura e os valores da família Gerda, baseada na sua política de negócios, experiências acumuladas, inteligência coletiva de decisão e sistemas estruturados de gestão.

O próprio Jorge havia se deparado com questionamentos quanto à sua adequação ao posto de CEO, logo que assumira o cargo, no começo da década de 80. Com o passar do tempo, contudo, ele foi mostrando que as críticas estavam equivocadas. Jorge conhecia o chão de fábrica da Gerda havia muito tempo. Quando tinha 14 anos, durante as férias escolares, já ajudava a operar as máquinas de fazer pregos. Mais tarde, quando começou a estudar contabilidade à noite, passava a tarde no escritório, aprendendo a tirar notas fiscais.

Com toda experiência de quem “pôs a mão na massa” na Gerda desde cedo, Jorge transpirava todo o sentimento, a cultura e os valores de sua família.

Por isso, Jorge cuidou para que a escolha de seu sucessor fosse a mais metódica e criteriosa possível. O processo iniciou-se em 2000 e levou seis anos para ser concluído. A análise foi feita de forma estruturada, com o auxílio de consultorias internacionais, assim como de análises internas. A conclusão da análise resultou que a gestão executiva do Grupo Gerda deveria continuar com a família controladora. A decisão sobre o novo CEO foi do Conselho de Administração da empresa. Havia quatro ou cinco nomes em condição de liderar o grupo, dentre eles executivos profissionais da empresa. O conselho de administração chegou à conclusão de que o novo comandante deveria ter raízes no grupo controlador.

Para ele, a identificação de membros da família para ocupar o cargo foi positiva para preservar a cultura e a raiz da Gerda. Por fim, a escolha de André Gerda Johannpeter para a posição de CEO levou em conta os mais de 25 anos de experiência do executivo no grupo, com passagens pela liderança nas áreas de Marketing e Vendas, Metálicos, Suprimentos, Logística, Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional.





Igualmente meticuloso foi o processo sucessório na Natura. Quando Pedro Passos resolveu deixar o posto de diretor presidente para ocupar um assento no conselho de administração, uma grande dúvida pairou na cabeça dos investidores da maior fabricante brasileira de cosméticos: que sucessor teria o perfil adequado para substituir as três pessoas – os sócios fundadores Luiz Seabra, Guilherme Leal e Pedro Passos – que comandavam de fato a Natura, responsáveis pela implementação do famoso “jeito Natura de ser” e que sempre atuaram em total sintonia e com equilíbrio de perfis?

A escolha do novo CEO levou mais de cinco anos, depois de longas e exaustivas reuniões em torno do executivo ideal. Candidatos ao posto não faltaram, uma vez que a Natura sempre investiu em programas de capacitação de líderes. Interessante notar que, no começo do processo de análise de candidatos, o foco se deu em aspectos técnicos e comportamentais. Dentro dessa realidade, surgiu um nome forte dentro da empresa, com ótimas credenciais atendendo aos

critérios de avaliação levados em conta até então. Em determinado momento, veio à tona a importância de como o novo comandante iria colocar em prática os valores da empresa. De que adiantaria um executivo brilhante, que trouxesse ótimos resultados financeiros, mas que não tivesse comprometimento com a cultura da Natura? Chegou-se à conclusão que o “jeito Natura de ser” era um aspecto muito importante, mais que somente a capacidade técnica do candidato.

Um depoimento de Passos à revista Exame ilustra bem o sentimento da empresa no período de escolha do novo diretor presidente. “Por aqui passaram excelentes executivos. Alguns não deram certo porque não se comprometeram com nossos valores, como as decisões tomadas em colegiado e o pensamento de longo prazo”. Feitas as ressalvas em torno da importância da cultura da empresa, Alessandro Carlucci, um executivo que estava na Natura há 15 anos, acabou sendo nomeado CEO da empresa de cosméticos no começo de 2005.

# Sucessão patrimonial bem planejada minimiza conflitos

**P**ouco abordada no meio corporativo familiar, a sucessão patrimonial é um dos pontos mais importantes do processo de planejamento sucessório. Seu objetivo é estruturar o patrimônio familiar a fim de evitar eventuais disputas. Seu trabalho consiste em enxergar as melhores opções de planejamento de acordo com as peculiaridades e características de cada família. Cada tipo de patrimônio pede um tipo de sociedade.

“A grande questão é: como perpetuar o patrimônio familiar para as gerações seguintes sem dilapidá-lo? Apesar de ser pouco comentada, ela é tão importante quanto a sucessão empresarial, porque, diferentemente desta, abrange todos os membros da família e agregados”, diz Pedro Zanni, consultor da Mesa Corporate Governance, professor da Fundação Getulio Vargas e autor do livro *De Herdeiro para Herdeiro*, que aborda questões relevantes sobre planejamento sucessório.

Com a abertura da sucessão, novos sócios ingressam na sociedade e, na maior parte das vezes, eles não tiveram sequer participação na discussão do estatuto ou contrato social vigente. Nesse processo, as mudanças não se limitam ao quadro societário; os novos participantes podem entrar no corpo administrativo da empresa ou tomar a posição de investidores. Geralmente distantes do dia a dia da empresa, eles podem trazer tanto ideias e questionamentos positivos quanto debates intermináveis e desnecessários.

Um dos riscos comuns é a de herdeiros que assumem posições antagônicas entre si, seja por interesses contrários, seja por interferência de agregados. Não é raro que tais rivais passem a disputar o controle societário e envolvam o restante da família na peleja. Questões assim ensejam graves conflitos internos que comprometem o operacional da empresa e minam sua rentabilidade. Em alguns casos pode até mandar mensagem de desequilíbrio para os clientes, fornecedores e demais públicos.

## Ferramentas certas

O planejamento sucessório deve utilizar mecanismos societários para limitar os conflitos potenciais. A empresa familiar deve possuir uma estrutura societária que garanta a perenidade do empreendimento, diante de novos sócios. Se, de um lado, o planejamento societário luta pela continuidade dos negócios, de outro, ele busca defender os interesses dos sócios novos e antigos, de modo que os possíveis conflitos não interfiram na harmonia entre diferentes grupos familiares.

“Há sócios monogâmicos, com filhos criados e formados, há sócios com dois ou três casamentos, sócios com filhos incasas, ou com genros e noras complicados. É preciso estabelecer regras que nivelem essas pessoas”, alerta Luiz Kignel, sócio do Pompeu, Longo, Kignel & Cipullo Advogados. “Isso significa dar a eles o mesmo grau de conhecimento e informação sobre seus direitos e obrigações. Alguns herdeiros têm a imagem equivocada de que eles só têm bônus, mas herança significa bônus e ônus”.



Existem várias formas de se proceder quanto à divisão patrimonial e organização sucessória, como a constituição de holdings, a cisão, a incorporação, a redução de capital, a permuta, etc. Independentemente da operação utilizada e da organização implementada, o acordo de sócios é o ponto mais importante da adequação e da defesa do interesse dos sócios.

Esse tipo de documento protege os interesses dos sócios em situações que o estatuto social ou o contrato social não conseguem atingir. O acordo de sócios contempla assuntos, como a garantia de participação de determinado sócio na administração da empresa, a regulação da entrada de herdeiros na sociedade, a disponibilidade patrimonial das participações (também chamados de acordos de bloqueio), critérios de eleição dos administradores, quorum qualificado para alteração do estatuto, voto em bloco, cláusulas de venda, distribuição de dividendos, reinvestimento de lucros, critérios de decisões no âmbito da administração, dentre outros.

O acordo de sócios também se faz muito importante em uma situação de holding familiar. Nesse tipo de sociedade, os sócios trocam suas fatias na empresa operacional por participações da holding. O poder decisório direto na companhia operacional passa a ser indiretamente exercido pela holding.

Arquivado na sede social e averbado no livro de registro de ações nominativas, o acordo de sócios tem eficácia perante a sociedade e perante terceiros. É importante mencionar no contrato social que os sócios são signatários do acordo, a fim de assegurar sua validade. O acordo de sócios deve explicitar, além da sociedade e terceiros, os direitos e deveres de herdeiros e sucessores, para facilitar o planejamento sucessório. Para se ter uma ideia da força desse tipo de documento, o voto dado fora dos parâmetros previstos no acordo é considerado nulo. “A lei estabelece que os sócios podem exigir a execução das obrigações assumidas através desse acordo”, explica Kignel.

## Um país “tribucrático”

### *Diferentes tributos podem confundir o processo de sucessão patrimonial*

O aspecto tributário não pode ser esquecido em um processo de sucessão patrimonial. Os principais tributos incidentes na sucessão de ativos são o imposto de renda (IR), o imposto de transmissão de bens imóveis inter vivos (ITBI) e o imposto de transmissão causa mortis e doação de quaisquer bens ou direitos (ITCMD).

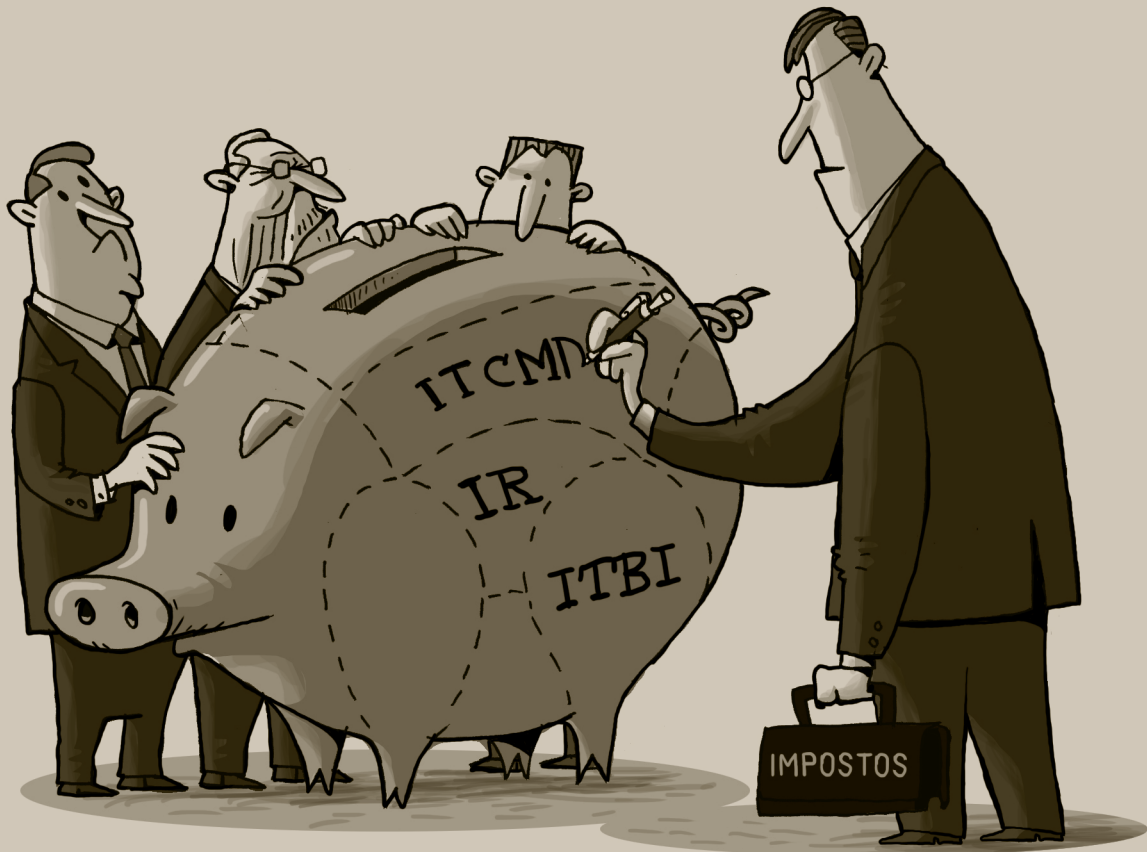
Não raro, alguns processos sucessórios trazem confusão sobre a incidência desses três impostos, por conta de suas características. O ITCMD, de competência estadual, incide sobre a transferência de qualquer bem ou direito, ocorra ela em vida (doação) ou após a morte (sucessão), sem qualquer contraprestação (transmissão não onerosa ou gratuita), e é calculado de acordo com o valor de mercado do bem.

O ITBI incide sobre a transmissão onerosa e entre pessoas vivas de bem imóvel (compra, venda, permuta ou conferência para sociedade com fins de integralizar aumento de capital). Sua cobrança é feita pelo município onde se localiza o imóvel, com base no valor da operação.

A grande dúvida é se tais tributos incidiriam em uma mesma operação. “Eles não ocorrem na mesma operação porque uma é de título oneroso e a outra, não”, explica Luiz Kignel. Já o IR pode ocorrer concomitantemente com o ITBI ou com o ITCMD, pois incide em transmissões de patrimônio sejam elas onerosas ou gratuitas. Para o IR incidir, é necessário que a transmissão do bem ou direito ocorra por valor superior ao informado na declaração de bens do doador, falecido ou vendedor.

Geralmente, na transmissão gratuita, evita-se efetuar a operação por valor superior ao existente na declaração de bens para não haver ocorrência de IR. Entretanto, quando o transmitente possui benefício fiscal, pode-se cogitar a transmissão por valor superior ao custo de aquisição. “Ainda que isso aumente o valor do ITCMD, o beneficiário pode evitar ou reduzir o IR em uma futura alienação”.

As conseqüências de um equívoco nesse aspecto do processo, como qualquer administrador ou empresário pode imaginar, não são pequenas nem de fácil solução. Então, amparar-se em profissionais com vivência nesse setor, competentes para um assessoramento eficaz também faz toda a diferença para que se evitem dores de cabeça no futuro.



# Medida preventiva

## *Holding ganha espaço como blindagem patrimonial*

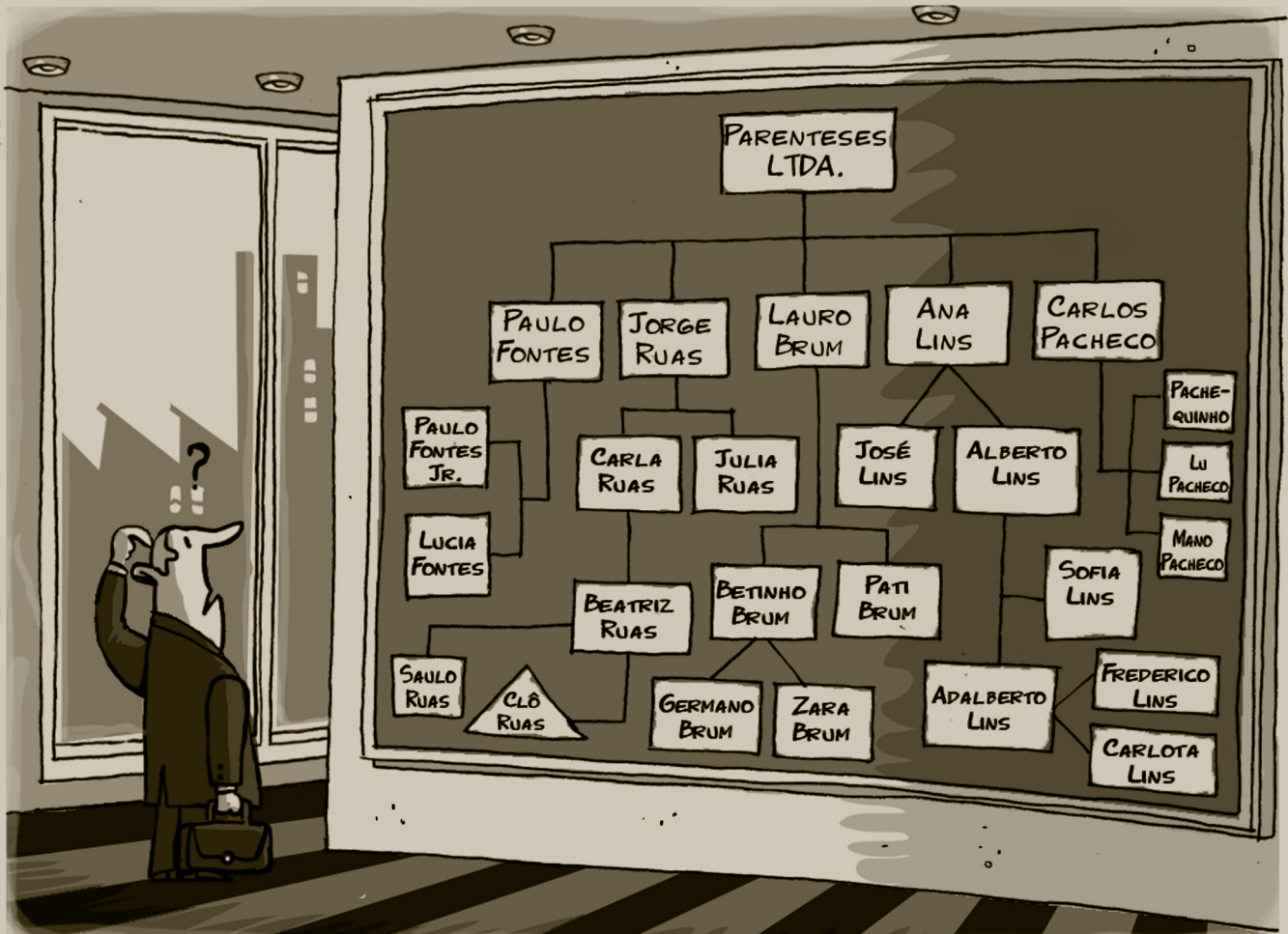
**N**a busca por maior segurança e melhor gestão de patrimônios, empresas recorrem cada vez mais à criação de holdings patrimoniais. Ao separar a gestão do negócio da gestão dos bens, a holding garante reduções tributárias, diminui a possibilidade de conflitos sucessórios e melhora o gerenciamento da empresa. Muitos ainda a relacionam a grandes empresas, mas a holding patrimonial também pode ser adotada por empresas de menor porte, assim como por pessoas físicas com valores relevantes.

A holding consiste na criação de uma pessoa jurídica controladora de patrimônio, em cujo nome constam termos como “Empreendimentos”, “Participações” ou “Comercial Ltda.”. Esta empresa recebe todos os bens de seus sócios, que a partir daí passam a deter apenas cotas da empresa, geralmente constituída sob a forma de uma limitada. “A holding patrimonial facilita o processo sucessório porque, na transferência ou partilha de bens, lidará com as cotas, em vez dos bens propriamente ditos, reduzindo dúvidas sucessórias e a morosidade do inventário”, explica Luiz Kignel, sócio do Pompeu, Longo, Kignel & Cipullo Advogados. “Cada família possui um histórico e, portanto, um impacto fiscal diferente uma das outras”, complementa.

Nas operações de compra, venda ou aluguel de imóveis, a holding propicia economia substancial com impostos. Se em empresas comuns, a tributação sobre o ganho de capital (valor da venda subtraída do custo líquido das depreciações) é de 34%, em uma holding, a incidência tributária, que ocorre sobre o lucro presumido, gira em torno de 6% sobre a valor de venda do imóvel.

Outra vantagem da holding reside na separação de família e negócios. Nas discussões de questões familiares, a holding evita que tais problemas atrapalhem a empresa operacional. “No nível da holding, a família chega a um consenso sobre determinada estratégia, sem precisar discutir problemas familiares no conselho de administração da empresa operacional”, analisa Pedro Antonio de Almeida, sócio do Gouvêa Vieira Advogados. “Muitos investidores, como fundos de private equity, ficam muito mais tranquilos quando há uma holding familiar, pois sabem que há menos atritos entre família e empresa”.

A criação da holding também pode significar uma boa estratégia para incrementar a competitividade da companhia. Ao gerir separadamente empresa e patrimônio, o empreendedor deixa de registrar como despesa o valor do patrimônio colocado a serviço da empresa, o que o leva a avaliar seu negócio de forma mais objetiva.



## Sair para crescer

Herbert Steinberg

*Astros iluminados podem cegar e árvores robustas geram sombras.*

A vida é dinâmica. Mudanças e desafios fazem parte da vida de todas as pessoas. A forma como cada um reage a elas é outra história. Os mais ousados – ou mais maduros – aproveitam esses momentos para reinventar-se. Quando o momento não acontece, eles o provocam. Há alguns anos, na busca por depoimentos para um livro sobre período sabático, tive a oportunidade de conversar longamente com Luiz Seabra, então, um dos presidentes da Natura. Perguntei o que o motivava a se afastar da empresa para viver um período sabático. A resposta me surpreendeu. Disse que precisava sair para poder crescer. Mais que isso, precisa sair para criar espaço para que outras pessoas pudessem crescer.

Mergulhar na profundidade dessa resposta e entender o seu real significado pode levar algum tempo, principalmente para quem está mergulhado no dia a dia, sem tempo para pensar, atuando por reflexo e soterrado pelas emergências. Refletindo sobre essa conversa ímpar, descobri que astros iluminados podem cegar e árvores robustas geram sombras. É preciso abrir espaço para o novo e planejar o futuro a partir do agora. Construir oportunidades que permitam a cada um trilhar um caminho que promova seu autocrescimento e que abra espaço para os outros também evoluírem. Um exercício a ser praticado na própria vida, mas também na realidade da empresa familiar, onde família e organização possam avançar.



### Pavimentar um novo ciclo

Um processo de sucessão envolve grandes mudanças – de vida, de forma de contribuição, impacta na rotina da empresa e das famílias empresárias. Assim como as pessoas, uma empresa cresce, amadurece e pode morrer, caso não se revitalize, se recicle e reorganize sua estrutura. O ideal é que no auge da sua vitalidade, quando o ciclo está amadurecido e saudável, já se planeje e pense o futuro ciclo. Planejar ajuda a repensar métodos e objetivos para a partir de então se criar um novo cenário.

A sucessão é o ponto crucial da longevidade. E ela precisa ser vista em uma dimensão ampla, que envolve a sucessão do patrimônio, da gestão e do líder que garantirá a perpetuação do negócio. Discutir um processo de sucessão e implementá-lo de forma responsável permite aprofundar e promover a construção desse novo ciclo, onde serão acelerados e incentivados os novos talentos, novas competências funcionais e comportamentais. É adotar definitivamente as boas práticas da governança no âmbito corporativo e familiar.

Muitos são os fatores que podem impulsionar essa transformação. A entrada de novos sócios majoritários, a pulverização do capital, a saída de um grande líder, entre outros. Todas essas condições trazem, na verdade, uma oportunidade de renovação que não pode ser desperdiçada pela empresa.

Obviamente que estamos falando aqui de processos complexos, que envolvem em cada esfera – patrimônio, gestão e legado – densidades e desafios próprios. Quando reunidos em um só sistema, essa complexidade é ainda maior. Conduzi-lo de forma amadora é aceitar correr riscos desnecessários. Mudanças de natureza menos complicadas, como o desenvolvimento de um novo produto, a adoção de nova tecnologia ou a entrada em novo mercado mobilizam a total atenção dos principais executivos e gestores, até mesmo dos acionistas de uma organização. Um plano de futuro da empresa como um todo, que envolve processos tão delicados e desafiadores não pode merecer menos atenção.

## PARA SABER MAIS

- Estudo especial I - “As empresas familiares – O salto para a Perpetuidade”, revisada em 2011.
- Estudo especial II “As empresas familiares – Dilemas e soluções”, Mesa Corporate Governance, 2006.
- Estudo especial III “As empresas familiares - O conselho de administração nas empresas familiares”, Mesa Corporate Governance, 2007.
- Estudo especial IV “As empresas familiares - O que muda na estrutura de propriedade”, Mesa Corporate Governance, 2008.
- Estudo especial V “Acordo de sócios”, Mesa Corporate Governance, 2009.
- “A dimensão humana da governança corporativa”, Herbert Steinberg e cinco co-autores, Editora Gente, 4ª. Edição.
- “Governança Corporativa – Conselhos que perpetuam empresas” – Herbert Steinberg com Gilberto Mifano, Mauro Cunha e Renato Chaves, Editora Gente, 4.ª Edição.
- “Governança corporativa em empresas de controle familiar – Casos de destaque no Brasil”, IBGC e Saint Paul Institute of Finance.
- “Uma década de governança corporativa”, IBGC, Editora Saraiva.
- “Governança corporativa – O governo da empresa e o conselho de administração”, João Bosco Lodi, Editora Campus.
- “Código das melhores práticas de governança corporativa”, IBGC – 4ª. Edição.
- “Manual prático de recomendações estatutárias”, IBGC.
- Manual das Boas Práticas de Governança Corporativa para empresas familiares do IFC.

## Títulos consultados

- “Planejamento Sucessório. Aspectos familiares, societários e tributários”, Pompeu, Longo, Kignel & Cupullo Advogados Printed Brazil, 2006.
- “Winning - Paixão por Vencer - a bíblia do sucesso “, Jack Welch com Suzy Welch. Editora Campus.
- “Family Legacy and Leadership - Preserving True Family Wealth in Challenging Times” , Mark Haynes Daniell and Sara S. Hamilton, Wiley.

## 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 capazes de alta contribuição.

### ACESSOS NA INTERNET

[www.bovespa.com.br](http://www.bovespa.com.br)

[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)

[www.bsp.com.br](http://www.bsp.com.br)

[www.corporategovernance.com.br](http://www.corporategovernance.com.br)

[www.fbn-br.org.br](http://www.fbn-br.org.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.eagv.com.br](http://www.eagv.com.br)

[www.plkc.adv.br](http://www.plkc.adv.br)

[www.asesempresasfamiliares.com.br](http://www.asesempresasfamiliares.com.br)

### ESTUDO

**Coordenação, pesquisa e edição:**

*Di Fatto Comunicação Integrada*

**Arte e produção:** *Ideia Visual*

**Desenhos:** *Moa*



Rua Amauri, 286 - 6º andar - Jd. Europa

01448-000 - São Paulo - SP

Tel.: 55 (11) 3165-2828

[mesa@corporategovernance.com.br](mailto:mesa@corporategovernance.com.br)

[www.corporategovernance.com.br](http://www.corporategovernance.com.br)

Soluções para desafios de cúpula