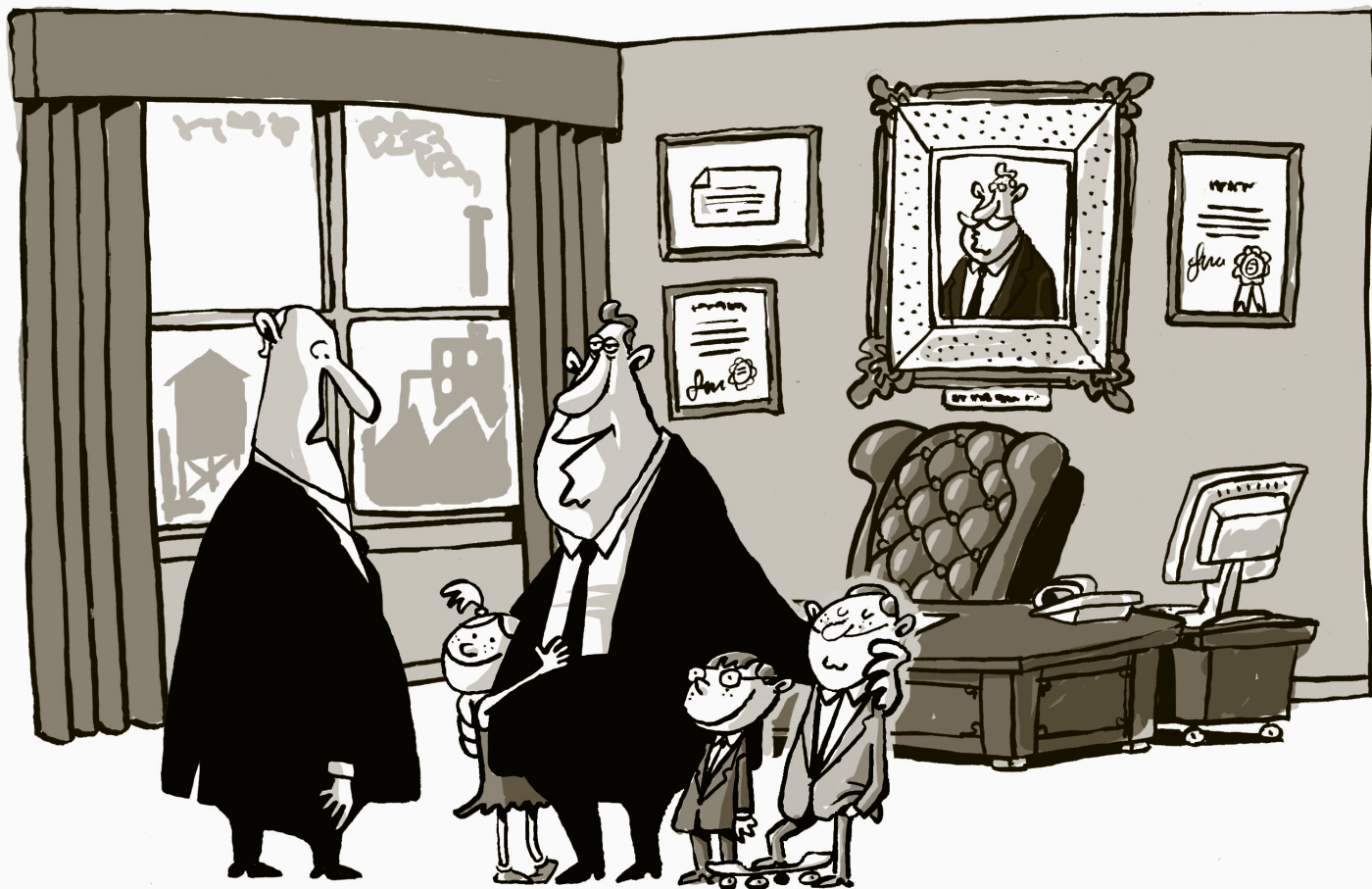


# SÓ... RINDO



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





Julio Bittencourt - Valor/Folha Imagem

## Qual é a graça?

**O** humor é a melhor forma para conversar sobre coisas sérias. A leveza do humor proporciona rirmos de nós mesmos e refletirmos, quando nos identificamos com alguma situação. Desde o primeiro Estudo MESA sobre as Empresas Familiares, os assuntos Governança Corporativa, Conselhos e Acordo de Sócios, entre outros, foram tratados com consistência em artigos curtos e entremeados com cartuns criados especificamente para cada uma das sete edições publicadas, que estão acessíveis no nosso site institucional.

Essa edição do Estudo é especial, um presente para os nossos amigos, clientes e prospects, com a coletânea de quase todos os cartuns do artista Moa. São pequenas cenas das agruras do empresário familiar, que luta pela sua sobrevivência em uma economia de instabilidade contínua, tratadas com uma dose de ironia e bom humor.

A MESA Corporate Governance está comprometida, desde a sua fundação, em debater e publicar conteúdos relevantes para ajudar as empresas familiares no desafio de perpetuidade e de crescimento, por meio da profissionalização dos executivos e correto posicionamento dos seus negócios.

Bom divertimento.

## Diretoria e equipe



**HERBERT STEINBERG** – Presidente e fundador da Mesa, é consultor em Governança Corporativa e Desenvolvimento Humano. Tem 39 anos de experiência em grandes corporações, 26 dos quais como membro de boards. É conselheiro profissional independente. Membro do IBGC – Instituto

Brasileiro de Governança Corporativa, ICGN – Internacional Corporate Governance Network e do FBN – Family Business Network. Administrador, com pós-graduação pela FGV-SP e certificação no Directors' Consortium (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. 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 Famíliae – SP e formação de Conselheiro de Administração pelo IBGC. Com mais de 30 anos de experiência

profissional, há 22 anos atua como consultor em projetos de Governança e Gestão Corporativa, e também na formação e desenvolvimento de executivos com processos de treinamento e coaching, além de ter sido inicialmente executivo do mercado financeiro. 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".



**FRANCIS MATOS** – Mestre pela PUC – SP, com MBA em RH pela USP-SP. Psicóloga pela UFPR. Atua há 10 anos nas áreas de Sucessão Familiar e Empresarial, Desenvolvimento da Família Empresária. Ampla experiência em grandes corporações e consultorias na área de RH, especialmente Assessment e

Desenvolvimento. Professora da Fundação Dom Cabral para o Desenvolvimento do Acionista e professora convidada da FAAP-SP. Certificados da Fundação Nexia para o Desenvolvimento da Empresa Familiar de Barcelona, e da Newfield Consulting da Espanha. Coautora do livro "Família Empresária de A a Z – Descomplicando as Expressões nas Empresas Familiares".



**HAMILTON IBANES** – Engenheiro civil, com MBA-Internacional pela Business School SP / Toronto University, Conselheiro Certificado Independente pelo IBGC, Coaching pelo ICI-SP. Com mais de 35 anos de experiência executiva em operações industriais/serviços, em ambientes complexos e multiculturais,

com destaque para a posição de CEO de multinacional japonesa para o mercado Latino-Americano. Carreira desenvolvida em grupos como Horiba, Accor/Compass, Pial Legrand/Bticino, Hunter Douglas, Incepa e Santher. Liderou processos de planejamento estratégico e recuperação de operações deficitárias por meio de novos modelos de negócios, ajustes finos de processos e desenvolvimento de pessoas. Autor do livro "Lidere-se – Conhecendo a si mesmo para liderar".



**ÁLVARO ARMOND** – Administrador de Empresas, Mestre em Comportamento Organizacional pela Universidade Mackenzie. Tem mais de 30 anos de experiência profissional, sendo 13 deles no Lloyds TSB. Foi Diretor Presidente da Cia. Paulista de Trens Metropolitanos – CPTM

e Diretor de Desenvolvimento Organizacional da Lazam MDS. Há mais de 10 anos atua como Consultor na área de Educação Corporativa e Executiva em projetos voltados para as áreas de Empreendedorismo e Comportamento Organizacional. Professor de Graduação, Certificates e MBA no Insuper – Instituto de Ensino e Pesquisa, nas áreas de Empreendedorismo e Inovação, Liderança e Equipes. Coach certificado pelo ICI – Instituto de Coaching Integrado.



**FRANCISCO DE CUNTO** – Engenheiro pela Escola Politécnica da USP e pós graduado em Administração de Empresas pela FGV-SP. Durante 13 anos foi sócio da Hedging Griffo Corretora de Valores e por igual período na Janos, Family Office dos sócios da Natura Cosméticos, onde, desde sua fundação,

estruturou as diversas áreas de atuação do escritório (gestão de investimentos, financeira pessoal, patrimonial, tributária, novos negócios). Considerado um dos pioneiros e referência na área, por anos eleito o melhor F.O. da América Latina pela revista Euro Money. Trabalha com famílias empresárias, desenvolvendo trabalhos de implantação de F.O., assessoria financeira aos sócios, entre outros.

# 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.

## Conselho de Administração nas Empresas Familiares

Conselhos “chá das cinco” estão com os dias contados



## Venda do controle das Empresas Familiares

Mágoas antigas afloram na mesa de negociação



## Os Conselheiros do Conselho de Administração

Conselho não tem preço, tem missão





## Qual é o papel do Conselho de Administração?

Num Conselho, cabem debates e controvérsias



## Sobrevivência das Empresas Familiares

12% sobrevivem após a terceira geração – é o seu caso?



## Planejamento Sucessório

Passando o bastão: tá tudo bem, tá tudo certo?



## Riscos e oportunidades para as Empresas Familiares

Crescer ou... crescer. Escolha!



## A Sucessão do Fundador

O dono precisa largar o brinquedo para as coisas funcionarem



## Governança Familiar sem jeitinho

Sócios e bancos querem saber se você arrumou mesmo a casa



## A dinâmica da Empresa Familiar

Melhor ser minoritário rico ou dono pobre?



## Reposicionando o negócio familiar

Menos status, mais trabalho e eficiência





**Transparência é condição necessária**

Você acredita em mágica, carta na manga, mandinga...?



## Acordo de Sócios

Vamos acordar, antes que seja tarde



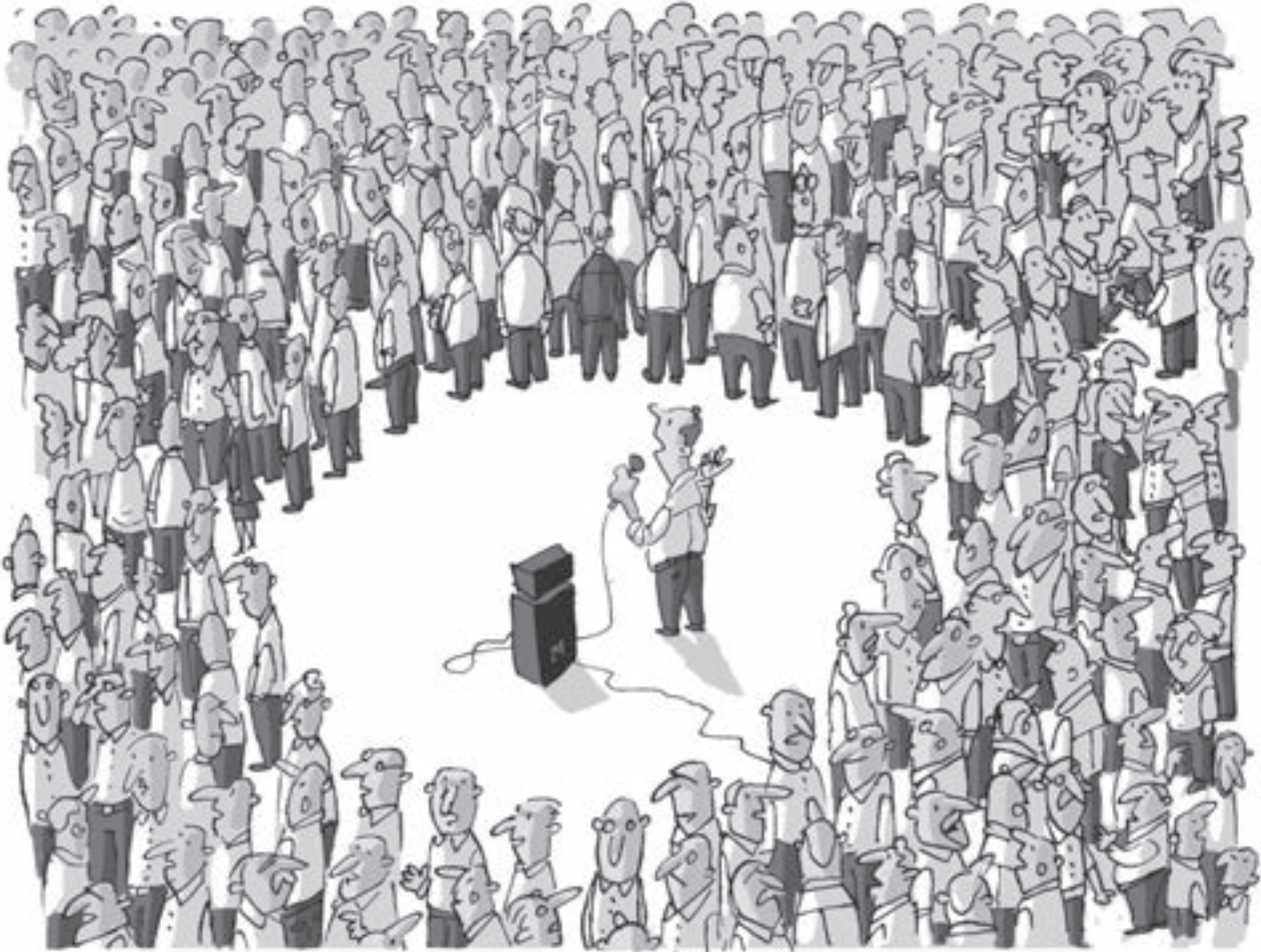
**Família Empresária: bem comum**

Família unida dificilmente será vencida



## Conflitos em família

Não adie a solução nem espere que se agravem os problemas



## Sucessão - planejando o futuro

Transferindo o poder na hora certa



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

## Pendurar as chuteiras

O bom líder sabe a hora de parar



## O valor intangível do legado

O legado é tão importante quanto a sucessão do patrimônio



- HABEMUS SUCESSOR!

Na sucessão, não se esqueça dos diferentes tributos





## As novas regras do jogo

Mudar na velocidade das mudanças ou morrer



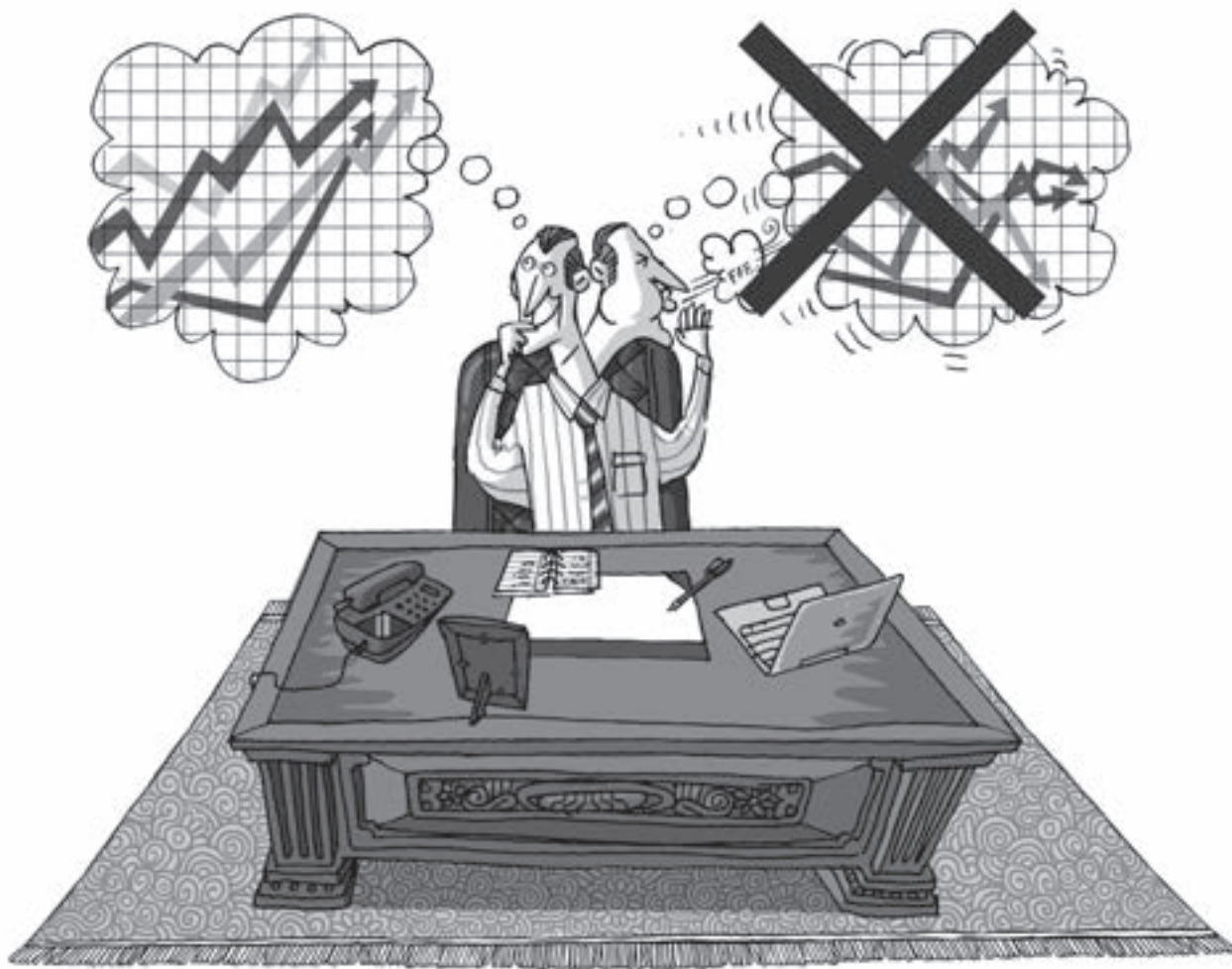
## A inovação e a transformação digital

Repensar o negócio – inovar para prosperar



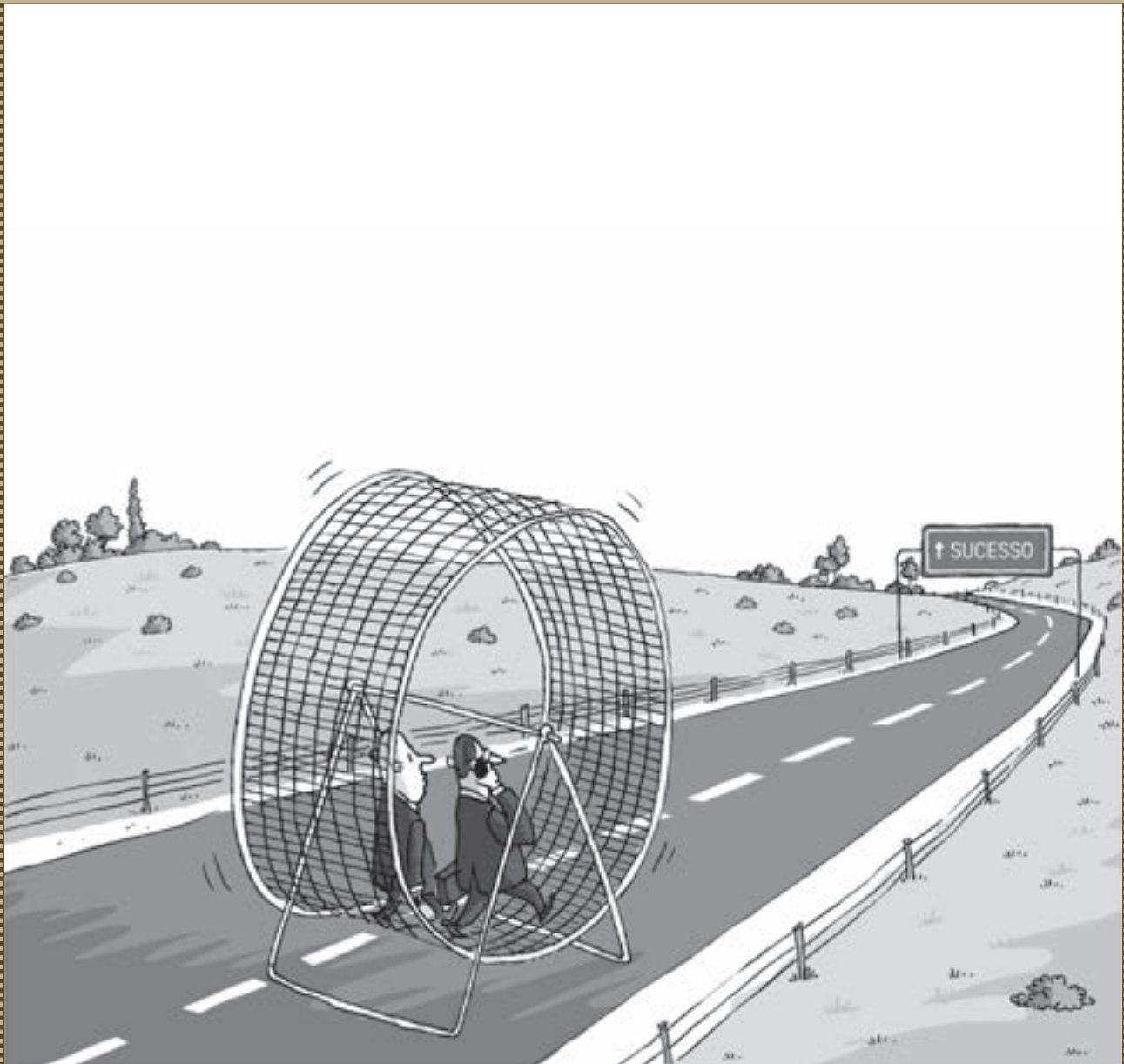
## Empresas Familiares – a vida como ela é

O pior cego é aquele que não quer ver



**Empresa preparada para o futuro**

Não há caminho, se faz caminho ao andar

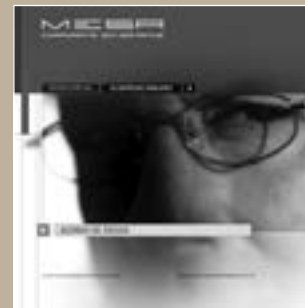


## Ruptura e inovação

Não se tem resultados diferentes fazendo como se fazia



Leia os Estudos MESA, que estão acessíveis no site [www.corporategovernance.com.br](http://www.corporategovernance.com.br).



**Projeto gráfico:** IDEIA VISUAL

**Cartuns:** MOA

Todos os cartuns foram extraídos dos Estudos MESA (edição I até VII).



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**