

Planejamento sucessório em empresas familiares – um desafio para os executivos?

Roberto Faldini e Fabíola d'Ovidio



INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS DE SÃO PAULO - IBEF SP

Roteiro

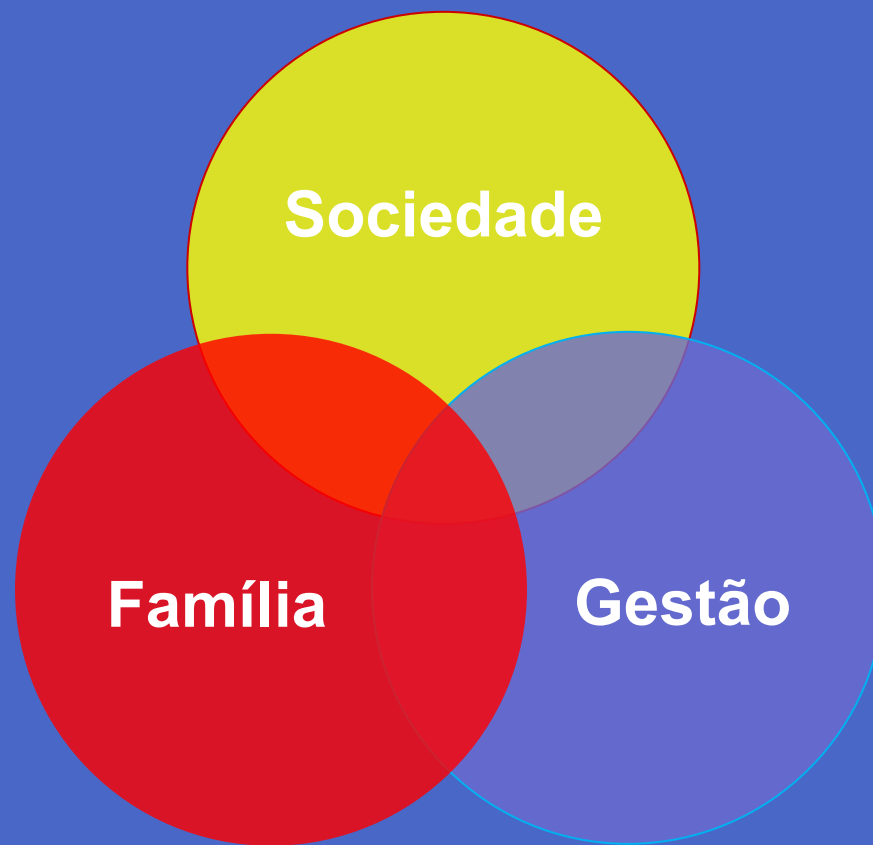


- ✓ **Introdução.**
- ✓ **Problemas e particularidades da sucessão da gestão nas empresas familiares e a relação com a governança corporativa. Cases práticos.**
- ✓ **Papel dos diretores e conselheiros no desenvolvimento do planejamento sucessório da herança e da gestão.**
- ✓ **Considerações finais / *key words* para reflexão.**

Introdução



INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS DE SÃO PAULO - IBEF SP



INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS DE SÃO PAULO - IBEF SP

Problemas e particularidades da sucessão da gestão nas empresas familiares e a relação com a governança corporativa. Cases práticos.

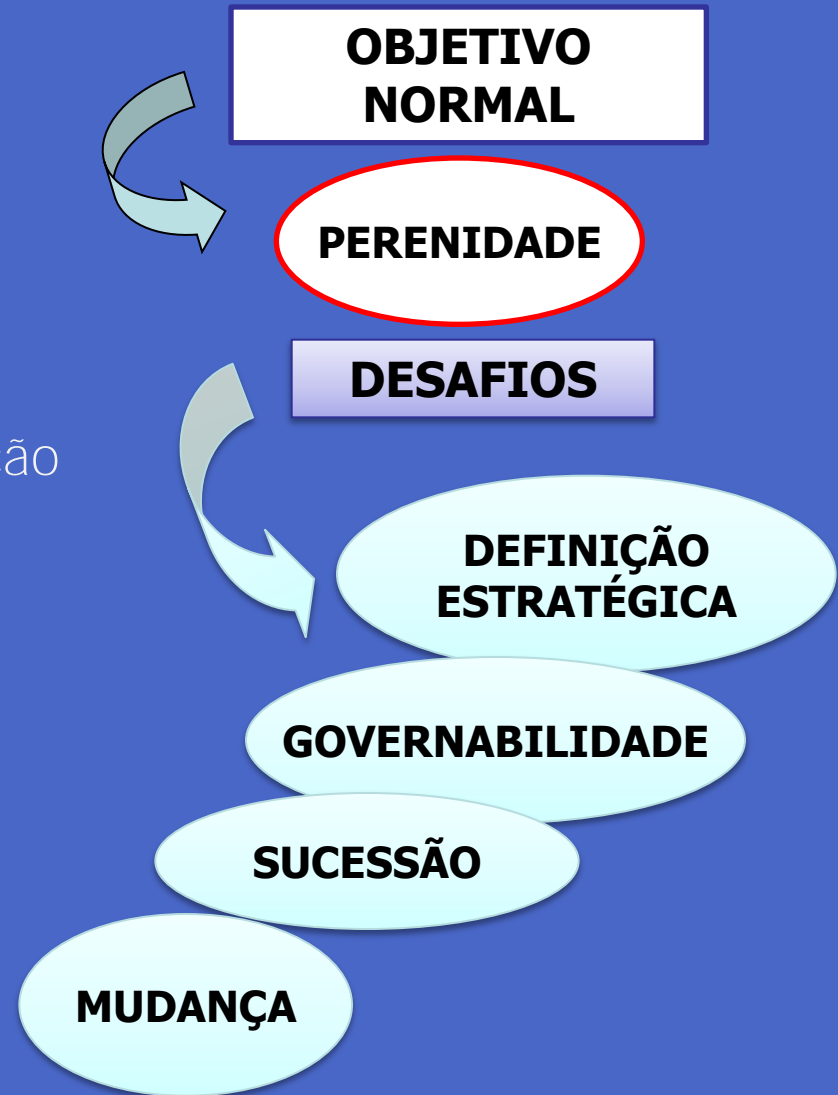


INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS DE SÃO PAULO - IBEF SP

Reflexões sobre as Empresas Familiares



- A empresa familiar tende ao desaparecimento? Tornou-se inviável?
- O que é uma empresa familiar?
 - Padaria
 - Loja de material de construção
 - Escola
 - Klabin
 - Grupo Gerdau
 - Itaú
 - Du Pont
 - Parmalat
 - Pão de Açúcar
 - Sadia – Perdigão : BrFoods



- ✓ **Introdução.**
- ✓ **Problemas e particularidades da sucessão da gestão nas empresas familiares e a relação com a governança corporativa. Cases práticos.**
- ✓ **Papel dos diretores e conselheiros no desenvolvimento do planejamento sucessório da herança e da gestão.**
- ✓ **Considerações finais / *key words* para reflexão.**

Reflexões sobre as Empresas Familiares



A TRISTE REALIDADE...

Nos EUA:

**30 a 35% das Empresas Familiares chegam à 2ª Geração;
10% chegam à 3ª Geração;**

Expectativa de vida média para empresas de capital pulverizado é de 40 anos, já para as **Empresas Familiares é de 25 anos**

No BRASIL:

20/30% das Empresas Familiares chegam à 2ª Geração;

5% chegam à 3ª Geração

Reflexões sobre as Empresas Familiares



“...Acredita-se que as sementes da destruição estão dentro do próprio fundador e da família, ou que a sobrevivência da empresa está na capacidade da família administrar suas relações com a empresa e evitar as forças centrífugas nas fases de sucessão.”

Prof. João Bosco Lodi

**Professor da FGV, Co-Fundador do IBGC
e um dos pioneiros nos estudos sobre as empresas familiares no Brasil, faleceu em
2002.**

Reflexões sobre as Empresas Familiares



CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS CENTENÁRIAS

- **Cultura de valor e dedicação ao trabalho.**
- **Estar sempre alerta e preparada com capacidade para “surfear” na adversidade do ambiente.**
- **Exposição contínua ao desafio e não se proteger em redomas de vidro ou sobre os louros do passado.**
- **Preservação de sua identidade (DNA).**
- **Coesão e foco com unidade na ação e diversidade na reflexão, mas todos com**

OBJETIVOS COMUNS

Reflexões sobre as Empresas Familiares



AS GERAÇÕES

1ª GERAÇÃO:

Sócios que se escolheram
Objetivos Comuns

2ª GERAÇÃO:

Pulverização Relativa do Capital
Introdução de Alguns Elementos Alheios

3ª GERAÇÃO:

Pulverização do Capital
Diversos Elementos Alheios à
Família e Estrutura Familiar Difusa



Reflexões sobre as Empresas Familiares



MÉXICO:

"Pai-comerciante;
filho-playboy;
neto-mendigo;

BRASIL:

Pai rico, filho
nobre, neto pobre;

ALEMANHA:

"A primeira geração
desenvolve, a segunda herda
e a terceira destrói";

Universal:

"Pai na coluna empresarial;
filho na coluna social;
neto na coluna policial".

Reflexões sobre as Empresas Familiars



Como amenizar CONFLITOS

sucessórios

PROTEÇÃO AO NEGÓCIO



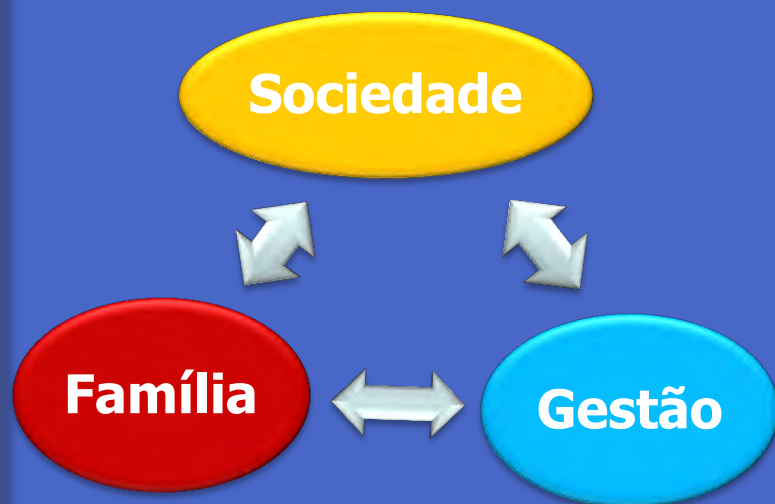
PROFISSIONALIZAÇÃO

**A EMPRESA FAMILIAR REQUER A
"PROFISSIONALIZAÇÃO" DOS TRÊS NÚCLEOS DE
PODER E INFLUÊNCIA:**

SOCIEDADE, FAMÍLIA e a GESTÃO

**Profissionalizar a Gestão
NÃO É "*DESDONALISAR*"
A SOCIEDADE OU A EMPRESA**

OS 3 NÚCLEOS DE PODER



Cada núcleo com

- dinâmicas
- problemas
- soluçõesEspecíficos

e, portanto, requerendo um
ENFOQUE ESPECÍFICO

- **A FAMÍLIA → Precisa entender o que é a SOCIEDADE e como se faz sua gestão de forma profissionalizada.**
- **A SOCIEDADE → Precisa se Adaptar Às Exigências de Comando/Capital e Criar Barreiras Contra Influências Indesejáveis da FAMÍLIA Como Meio Para Poder se Perpetuar.**
- **A GESTÃO → Precisa Ser Competente para se Ajustar Às Imposições e Desafios do Mercado e das Mudanças, Dentro dos Objetivos da SOCIEDADE**

Reflexões sobre as Empresas Familiares



Para que existem as empresas ?

- Produzir resultados econômicos e financeiros
- Gerar empregos
- Ter responsabilidade social
- Criar idéias
- Transformar energia
- Promover crescimento e realização de pessoas

PRINCÍPIOS PARA A BOA SUCESSÃO

- **Executivo(s)-chave têm que estar comprometido(s).**
- **Sucessão é transferência de poder.**
- **Consultores competentes que entendam a Família e Empresa.**
- **Dois atores: sucedido e sucessor.**
- **Distinção clara entre Família, Propriedade e Gestão.**
- **Conselho com membros independentes.**
- **Plano de vida para o sucedido.**
- **Formalização / Testamento**

**A CHAVE DOS BONS NEGÓCIOS É SEMPRE
CONTAR COM AS MELHORES PESSOAS.**

“.... a Família é ótima enquanto fizer um bom trabalho. Se isto não acontecer, é preciso conseguir alguém de fora”.

Barão David de Rotschild, ao nomear recentemente, pela primeira vez nos 200 anos da dinastia, um executivo de fora da família para assumir a poderosa corporação bancária.

**Sucessores de dentro ou de fora da Família
que possam**

“fazer a coisa certa” e “fazer certo a coisa”

buscando

a Eficiência e a Eficácia

Criar os adequados instrumentos de

ADMINISTRAÇÃO

ou seja de

GOVERNANÇA CORPORATIVA

PRINCÍPIOS DA BOA GOVERNANÇA CORPORATIVA

- Equidade
- Transparência
- Prestação de Contas
- Responsabilidade Corporativa

O que é Governança Corporativa?

É o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal.

As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de **aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade.**

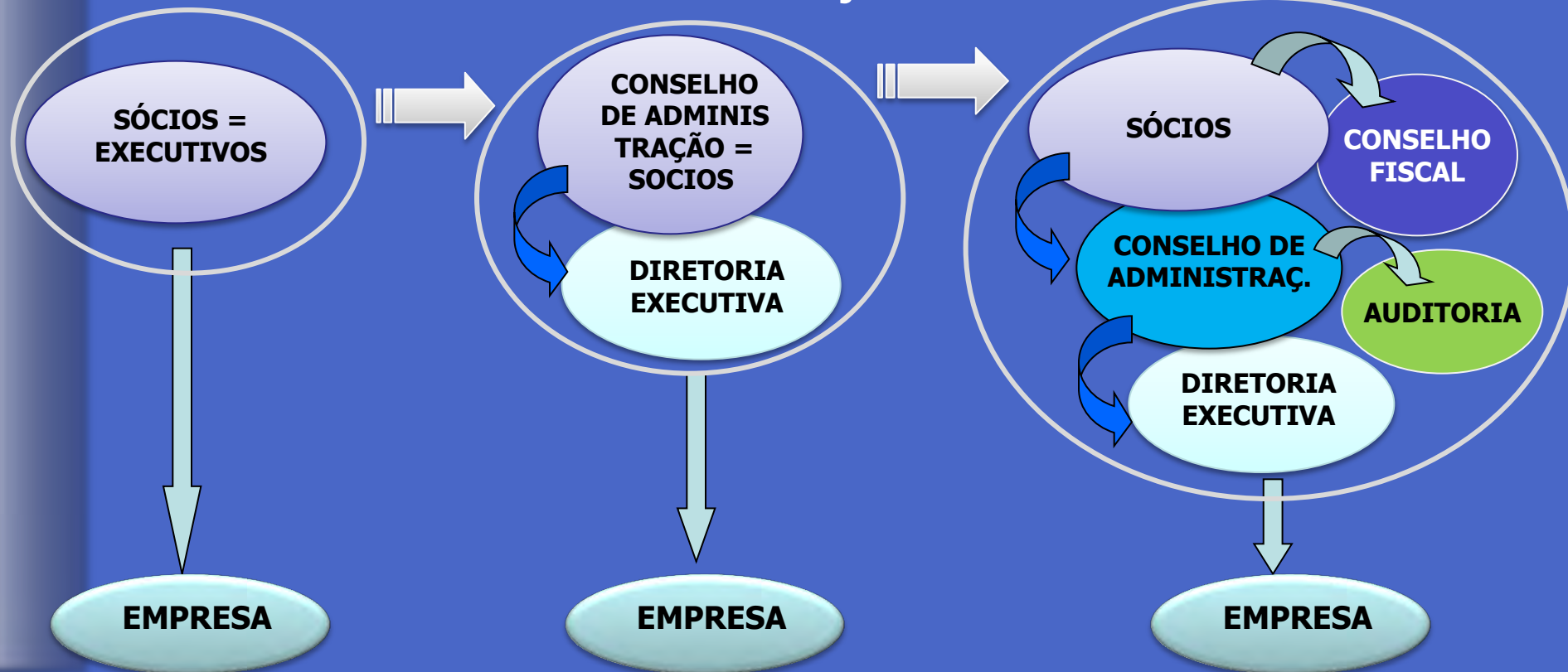
Definição pelo IBGC
www.ibgc.org.br

A Evolução da Governança Corporativa



- As Exigências/Necessidades da Profissionalização da Gestão
- O Ingresso de Novos Acionistas (Principalmente Institucionais e Estrangeiros)
- A Imposição de Credores de Longo Prazo

Tem Feito a Governança EVOLUIR



Governança e Gestão : Médias e Grandes Empresas



Governança Corporativa

Acionistas

Auditoria

**Conselho
Administração**

**Conselho
Fiscal**

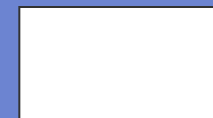
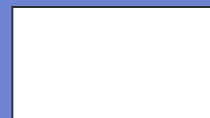
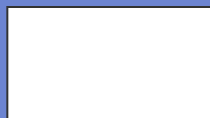
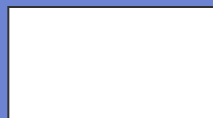
Presidente

Gestão

Comercial

Finanças

Industrial



Governança e Gestão : Empresas Médias e Pequenas



Governança Corporativa

Conselho Consultivo

Conselho de Família

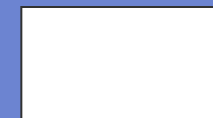
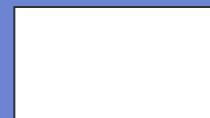
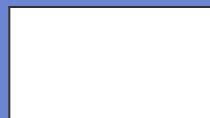
Diretor

Gestão

Comercial

Finanças

Industrial





CASES PRÁTICOS

1) Vinícola Salton

“Quando a vida surpreende e contraria nossos planos. A Salton, uma das maiores vinícolas do país, é atingida pela perda do seu presidente, troca de comando e prepara a quarta geração da família para assumir os negócios” (Revista Legado, 2009 – nº 9).

“Um recomeço para a Salton. Depois da morte de seu presidente Ângelo Salton Neto, a família se une para levar a empresa adiante e anuncia a nomeação de Daniel Salton para o cargo”

(http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/1335_UM+RECOMECO+PARA+A+SALTON)

2) Caninha 51

Portal EXAME

Imprimir | Fechar

Caninha em crise

Como uma barulhenta briga familiar está afetando os negócios da Müller, fabricante da 51, a cachaça mais vendida do país

Por Denise Carvalho | 11.07.2005

Revista EXAME - Na última edição da São Paulo Fashion Week, evento de moda que terminou no início deste mês, o estande reservado para a Cachaça 51 ficou desativado. Não foi por falta de bebida. O espaço estava montado quando a Müller, dona da marca 51, desistiu de investir 1,2 milhão de reais previsto em contrato. O motivo foi uma divergência entre os dois irmãos e herdeiros da companhia, Luiz Augusto Müller e Benedito Augusto Müller. Luiz não concordou com a decisão de cancelar a participação no evento — tomada pelo conselho de administração da empresa, orientado pelo seu irmão — e chegou a entrar na Justiça para tentar reverter a situação. Nada conseguiu. O episódio é o capítulo mais recente da novela em que os herdeiros disputam o comando da fabricante da cachaça mais famosa do Brasil. Não faltam a ela todos os ingredientes comuns às brigas entre irmãos — imbróglio nos tribunais, roupa suja lavada em público e intrigas de toda espécie.

O caso da Müller é um exemplo típico daquilo que costuma ocorrer nas empresas familiares em períodos de sucessão. Basta que o fundador saia de cena para que as rixas que se mantinham à sombra por décadas venham à tona. Desde 17 de fevereiro, quando morreu Guilherme Müller Filho — fundador da companhia e pai de Benedito e Luiz —, o comando da Müller está indefinido. Seus 1 300 funcionários aguardam uma sentença judicial para saber quem, afinal, comandará a empresa no futuro. O auge da discórdia entre Luiz e Benedito aconteceu em abril deste ano, quando, de acordo com a versão contada por Luiz, uma discussão entre os dois na assembleia de acionistas culminou no afastamento de ambos da administração. Isso fez Luiz entrar com duas ações na Justiça. Em uma, ele reivindica a reintegração ao cargo de diretor comercial. Na outra, pede o afastamento de Benedito. Sua arma é um dossiê, com documentos reunidos ao longo de um ano, alegando supostas irregularidades na diretoria industrial, comandada por Benedito na época. As ações ainda não foram julgadas e não há data estipulada para que isso ocorra. "Só estou aguardando a decisão do juiz para que eu possa voltar à empresa", diz Luiz. Procurado por EXAME, Benedito não concedeu entrevista.

Nos últimos anos, os indicadores da Müller só pioraram. De acordo com números ajustados pelos critérios do anuário Melhores e Maiores, o faturamento da fábrica-sede de Pirassununga, interior de São Paulo, diminuiu 25% desde 2000 e ficou em 94,6 milhões de dólares no ano passado. O prejuízo foi superior a 10 milhões de dólares. A caninha 51 ainda detém a supremacia do mercado nacional, com cerca de 30% de participação. Mas sua força já foi maior. Na década passada, tinha 35% do mercado. O grande rival são as cachaças regionais. A marca Pitú, por exemplo, é dona de mais de 50% do mercado nordestino.

3) Maurício de Souza

Portal EXAME

Imprimir | Fechar

A herança do pai da Turma da Mônica

Os planos de Mauricio de Sousa para, aos 69 anos, passar os negócios a seus dez filhos

Por Denise Carvalho | 06.09.2005

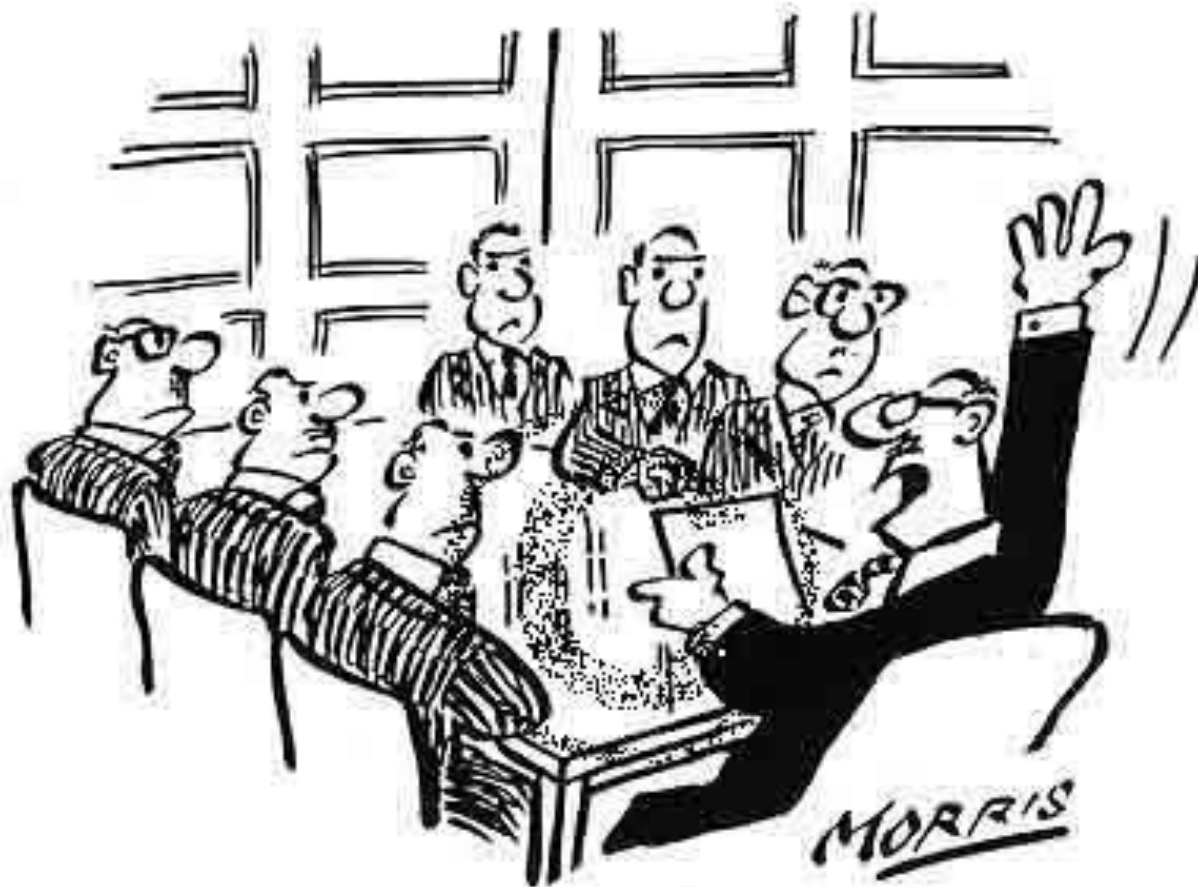
Revista EXAME - O desenhista Mauricio de Sousa, criador da Turma da Mônica, nunca escondeu que o americano Walt Disney foi sua maior fonte de inspiração. Morto em 1966, Disney deixou um legado de mais de 200 personagens e eternizou Mickey Mouse, carro-chefe do maior império de entretenimento do mundo. Hoje a Disney fatura mais de 30 bilhões de dólares por ano com licenciamento, parques temáticos, desenhos e filmes. A Mauricio de Sousa Produções (MSP), embora muito longe do porte da gigante americana, também deu origem a mais de duas centenas de desenhos e fez das fantasias infantis uma fábrica de ganhar dinheiro no Brasil. A empresa de Mauricio de Sousa é o maior licenciador de personagens no país, com mais de 2 000 produtos, num mercado estimado em 2,5 bilhões de reais por ano. Ao tentar reproduzir o modelo de Disney, Mauricio de Sousa talvez enfrente, agora, seu maior desafio empresarial. O desenhista prepara a sucessão nos negócios para tentar immortalizar a Turma da Mônica e perpetuar o crescimento da MSP.

A sucessão não chamaria a atenção se Mauricio de Sousa não tivesse duas características peculiares. Primeiro, ele tem dez filhos, com idades entre 7 e 46 anos, de quatro mulheres. Nem todos deram nome a personagens -- como Magali, que realmente é comilona, mas não engorda. Nem todos ficaram famosos -- como Mônica, que realmente arrastava um coelho de brin quando pela casa quando criança. Todos, porém, são seus herdeiros legítimos. "A história mostra que, geralmente, com a falta do líder, há desavenças entre os familiares", diz o próprio Mauricio de Sousa. "Quero deixar o mapa do futuro pronto para que isso não aconteça." Sua outra característica peculiar é ter criado uma empresa baseada numa capacidade intelectual que só ele carrega. "No caso de qualquer criador que personifique a essência da empresa, a sucessão é mais complicada", diz o consultor René Werner, da Werner & Associados, especializada em empresas familiares. Como o dom do criador não é hereditário, quem assumir -- herdeiro ou profissional do mercado -- terá o desafio de estabelecer uma gestão que compense a possível redução da criatividade.

Prestes a comemorar 70 anos, que completa em 27 de outubro, Mauricio de Sousa contratou um escritório de consultoria societária para conduzir o que chama de "arrumação da casa". Ainda neste ano, espera concluir uma reestruturação e definir os rumos dos integrantes da família hoje na empresa. Seu irmão, Marcio Roberto de Sousa, que detém 5% da MSP, dirige a divisão de som. A irmã Yara Maura, sediada nos Estados Unidos, responde pela área internacional. Sua filha Mônica, inspiração para sua mais famosa personagem, é diretora comercial há quatro anos e responde pela divisão de licenciamento, com 62% do faturamento. A filha Vanda toca a área de projetos especiais. Mauricio Spada, também herdeiro e professor de informática, apóia a área de tecnologia. A desenhista Alice Takeda --

***OS DESAFIOS para os
EXECUTIVOS DIANTE DO CENÁRIO
SUCESSÓRIO em UMA EMPRESA
FAMILIAR***

DESAFIOS PARA OS EXECUTIVOS



"That's six 'noes' and one 'aye' - the eyes have it."

A EMPRESA EM MUDANÇA

**DINÂMICA, AINDA INSTÁVEL, EVOLUTIVA,
COMPLEXA**

A light blue curved arrow pointing from the left towards the text.

**Ex: Dirigentes e comando , mercado doméstico,
concorrência, mercado global, novas tecnologias**

ÚNICA CERTEZA: TUDO VAI MUDAR

A light blue curved arrow pointing from the left towards the text.

**SOBREVIVÊNCIA EXIGE ADAPTAÇÃO A
ESSA REALIDADE**

**O seu concorrente está agora com uma
estrutura mais estável que a sua**

PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO



" Você só pode ser louco de fazer as coisas da mesma maneira e esperar um resultado diferente "

Albert Einstein

" A empresa e a família só sobreviverão e obterão êxito se a família servir a empresa.

Nenhuma das duas conseguirá êxito se a empresa for dirigida em prol da família "

Peter Drucker

"Não há progresso sem mudança. E, quem não consegue mudar a si mesmo, acaba não mudando coisa alguma."

George Bernard Shaw

**escritor, dramaturgo, romancista e jornalista Irlandês,
premio Nobel de Literatura em 1925, falecido em 1950**

ESTE CENÁRIO TRAZ NECESSIDADE / IMPÕE:

- Informação e conhecimento
- Capacidade analítica
- Capacidade de estabelecer estratégias
- Adequado processo / estrutura de decisão
- Capacidade / habilidade de execução / gestão

Sem deixar de mencionar

- Boa Supervisão e Acompanhamento
- Lideranças Pró-ativas, Ágeis, Flexíveis, **Olhando para o futuro sem deixar de cuidar do presente**
- Contínua Revisão e Renovação de Recursos, Processos, Relações, Identidade

***EM TODOS OS NÍVEIS DA EMPRESA
NECESSITAMOS PESSOAS COM***

- INFORMAÇÃO LEVANDO AO CONHECIMENTO**
- CAPACIDADE (PREPARO)**
- TALENTO**
- PERFIL**



OS DESAFIOS DO CENÁRIO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS RECAEM SOBRE TODAS AS EMPRESAS, DE TODOS OS TAMANHOS, DE TODOS OS TIPOS E TODOS OS SETORES DE ATIVIDADE, EM TODO O MUNDO !!!



ENTRETANTO, **OS DESAFIOS E RISCOS** DAS EMPRESAS DE CONTROLE E GESTÃO FAMILIAR SÃO **MAIORES**

LEMBRE-SE:
**AS VERDADEIRAS MUDANÇAS NÃO SÃO AS DE PROCESSOS,
DE ESTRUTURAS, DE FÁBRICAS, DE LOJAS, DE
PRODUTOS.....**

O DESAFIO É MUDAR

- ATITUDES
- COMPORTAMENTOS
- HÁBITOS
- POSTURAS
- EXPECTATIVAS
- PERCEPÇÕES
-



PESSOAS

SÓCIOS
HERDEIROS
GERENTES
FUNCIONÁRIOS



PERFIL DO GESTOR EXECUTIVO



INTEGRIDADE
HONESTIDADE
FIDELIDADE
SERIEDADE
DEDICAÇÃO



CAPACIDADE
AÇÃO
INTELIGÊNCIA
EFICIÊNCIA
RESULTADOS
COMPROMETIMENTO
TALENTO
CRIATIVIDADE

ANTES

AGORA



NOVO PERFIL





CHA



Conhecimento

Habilidade

Atitude





CASES PRÁTICOS

***Papel dos diretores e
conselheiros no
desenvolvimento do
planejamento sucessório da
herança e da gestão.***



INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS DE SÃO PAULO - IBEF SP

- 1) Auxiliar na identificação das possíveis divergências/conflitos de interesses, tentando minimizar os seus efeitos.**
- 2) Ajudar na condução e maturação dos temas relacionados à sucessão da gestão, trazendo uma visão isenta de “carga” emocional ou afetada por conflitos familiares.**
- 3) Auxiliar na formulação de um “código” de ética e acordos de acionistas ou sócios, conduzindo para boas práticas de governança corporativa – desenvolvida para aquela empresa familiar.**
- 4) Buscar, com as ações acima, a preservação (e aumento) do valor da empresa.**

KEY WORDS



Profissionalismo

CHA

Comprometimento

Good Advisors

Planejamento

KEY WORDS



- ***conflitos de interesses***
- ***pulverização patrimonial***
- ***formação/conscientização dos herdeiros***
- ***discussão e reflexão: fóruns***
- ***práticas de governança corporativa, adequadas ao contexto familiar e da empresa***
- ***prevenção***



***Novos Tempos - Novos Desafios - Novos Sucessos
Novas Alegrias - Tudo isso e muito mais para o futuro***

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO !

FALDINI

Governança Corporativa e Empresas Familiares

Roberto Faldini

E-mail: rfaldini@faldini.com.br

Tel.:(11) 3845-4883 / 9185-1919

Fabiola d'Ovidio
fabiola@kassow.com.br

Kassow | Carmagnani | Braga | Briganti
ADVOGADOS

Av. Brig. Faria Lima nº 2.012 - 4º andar
Jardim Paulistano - CEP: 01451-000 - São Paulo - SP
Tel: (11) 3032.8872
Fax: (11) 3812.0099
www.kassow.com.br