

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO EM MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE
FINANÇAS E CONTROLADORIA**

FABRÍCIO MANENTI

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA
ABORDAGEM GERAL**

CRICIÚMA

2014

FABRÍCIO MANENTI

**PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA
ABORDAGEM GERAL**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, para obtenção do título de especialista em Gestão de finanças e controladoria.

Orientador: Prof. Esp. Edson Cichella

CRICIÚMA

2014

Dedico este trabalho a toda minha família, aos meus amigos, ao meu orientador e aos meus colegas de curso, que de alguma forma me apoiaram nesse estudo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a Deus, por estar junto comigo em todos os momentos de minha vida, afinal é por Ele existir que estou aqui hoje.

Aos meus pais, Enedir e Nivia, pela educação que me proporcionaram e por ensinar que ter fé e crer em Deus é necessário a qualquer ser humano, e os meus irmãos, Gustavo e Sávio pelo respeito e pelo apoio fraterno.

A minha noiva Lidiane, pelo companheirismo, compreensão, incentivo, apoio e amor que demonstrou a mim no decorrer destes anos.

Ao meu orientador, Edson Cichella por seu exemplo de pessoa, de profissional e de professor. Agradeço sua compreensão, seu empenho e todo o auxílio que foi fundamental e necessário para conclusão deste estudo.

A todos os colegas e amigos que formei nesse curso e, que com certeza contribuíram de alguma forma para conclusão deste trabalho.

A todos deixo o meu MUITO OBRIGADO!

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”

Arthur Schopenhauer

RESUMO

O presente estudo monográfico visa relatar os conceitos que envolvem o planejamento sucessório. Com isso, o objetivo principal desta monografia é demonstrar como a empresa deve organizar-se considerando o planejamento sucessório como uma ferramenta fundamental para perpetuidade dos negócios nas empresas familiares. Este estudo justifica-se na contribuição teórica, por ressaltar a importância do planejamento para as empresas familiares manterem ativamente seus negócios, pois com a compreensão do tema faz com que o planejamento sucessório se torne uma ferramenta vital para a gestão, contribuindo para a sustentabilidade da empresa por gerações. Dessa forma, quanto à metodologia, a tipologia foi realizada de forma descritiva, para melhor interpretação dos dados pesquisados, e por base metodológica referenciais bibliográficos. No referencial teórico deste estudo apresenta-se o embasamento necessário para atingir o objetivo proposto, onde será apresentado conceitos de empresa familiar, planejamento sucessório, o processo de sucessão em empresas familiares, as etapas do planejamento sucessório e a governança corporativa na empresa familiar. A partir desse referencial desenvolve-se para complementar o estudo a descrição das etapas do planejamento sucessório, suas fases e seus passos e, também, relata-se o processo de sucessão do grupo Gerdau, reconhecido como um dos mais bem planejado e executado. Por fim, diante do que foi exposto neste estudo considera-se que a perpetuidade da empresa familiar está diretamente atrelada ao planejamento do processo de sucessão.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Planejamento Sucessório. Sucessão.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – O modelo de três círculos da empresa familiar	14
Figura 2 - O eixo da propriedade.....	18
Figura 3 - Ciclo de vida da empresa familiar	21
Figura 4 - A dimensão de desenvolvimento da empresa	22
Figura 5 - Instrumentos de uma sucessão exitosa	30
Figura 6 - Evolução da estrutura de governança.....	35
Figura 7 - O modelo de três círculos da empresa familiar	46
Figura 8 - Fluxograma das etapas do planejamento sucessório	50
Quadro 1 - Sinais de alerta - a hora certa de parar	33

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO = Chief Executive Officer

Esp. = Especialista

IBGC = Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

PIB = Produto Interno Bruto

Prof. = Professor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA E PROBLEMA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 EMPRESA FAMILIAR	13
2.1.1 A empresa familiar no Brasil	15
2.1.2 As características da empresa familiar	16
2.1.3 Os tipos de empresa familiar	17
2.1.4 Vantagens e desvantagens da empresa familiar	18
2.1.5 Os ciclos de vida na empresa familiar	20
2.2 PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO	23
2.2.1 As etapas do planejamento sucessório	24
2.2.1.1 Constituição de holding para o planejamento sucessório.....	26
2.2.1.2 O acordo societário	27
2.2.1.3 O testamento e as doações em vida	28
2.2.2 O processo de sucessão em empresas familiares	28
2.2.3 Tipos de processo de sucessão	31
2.2.4 O momento da sucessão	32
2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA FAMILIAR	33
2.3.1 A estrutura da governança	34
2.3.1.1 Conselho de família.....	35
2.3.1.2 Conselho societário (acionistas).....	36
2.3.1.3 Conselho de administração	37
2.3.1.4 Conselho superior	38
2.3.1.5 Conselho consultivo	39
2.3.1.6 Conselho fiscal	39
2.3.1.7 A gestão executiva	40
2.3.1.8 A auditoria independente.....	41
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
4.1 ETAPAS DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO	44
4.2 O MOMENTO DE INICIAR O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO	51
4.3 O PROCESSO DE SUCESSÃO DO GRUPO GERDAU	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	57
ANEXO(S)	60
ANEXO A – Transcrição da entrevista do programa Gestão Eficaz: Empresas familiares: Os desafios da sucessão com Renato Bernhoeft	61
ANEXO B – Transcrição da entrevista do programa Grandes Líderes: Sem achismos na Sucessão com Jorge Gerdau	68

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se a importância e a necessidade do planejamento sucessório. Primeiramente demonstra-se o tema e o problema, logo após os objetivos da pesquisa, sendo definido o objetivo geral e os objetivos específicos, a justificativa da pesquisa evidenciando a contribuição teórica e prática e a relevância social.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A busca constante pela continuidade dos negócios de uma empresa, seja ela uma microempresa, empresa de pequeno porte, médio e grande porte, propõe a ela, um planejamento para que isso aconteça. Neste contexto, de um ambiente globalizado e de competitividade em que o mercado se encontra, várias empresas buscam se planejar para que possam alcançar seus objetivos.

Para as empresas familiares esse contexto não é diferente, para permanecer competitiva no mercado, além da vontade do dono de progredir, faz-se necessário planejar e acompanhar o desenvolvimento do planejamento e suas correções ao longo do período. Para isso, é necessário que se tenha profissionais de alto nível, capacitados para lidar com a situação do dia-a-dia que o mercado impõe.

Todo o planejamento desenvolvido, analisado e acompanhado, seja ele geral ou setorial contribui para o desenvolvimento e crescimento da organização empresarial como um todo. O planejamento empresarial é uma ferramenta de suma importância para perpetuidade das empresas no mundo globalizado.

No mercado brasileiro hoje existem muitas empresas de cunho familiar, que mantêm a renda de diversos colaboradores de forma direta e indireta. São organizações constituídas por famílias que tradicionalmente vem transferindo os negócios de pai para filho. Em muitos destes casos os filhos assumem os negócios de forma automática e não por opção deles, às vezes sem vontade de conduzir os negócios, em outras ocasiões com vontade, mas sem a profissionalização necessária, muitas vezes levando todo o patrimônio construído as ruínas.

Em face ao tema que envolve as empresas familiares, chama-se a atenção para o planejamento sucessório como um processo necessário e não como

um evento, para que se almeje um sucessor ideal, capacitado a dar continuidade a aquele negócio pelo qual o fundador dedicou sua vida a construir.

Dessa forma ressalta-se a importância e a necessidade do planejamento sucessório para continuidade dos negócios da família, para preservação do patrimônio e não menos importante, evitar de alguma forma o conflito familiar no momento da passagem do bastão do sucessor para o sucedido.

Diante do exposto acima, apresenta-se o seguinte questionamento: Como uma empresa familiar deve organizar-se para desenvolver um planejamento sucessório?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desse trabalho é demonstrar como a empresa familiar deve organizar-se visando o planejamento sucessório como uma ferramenta fundamental para perpetuidade dos negócios nas empresas familiares.

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, apresenta-se os objetivos específicos, que são:

- Demonstrar as etapas do planejamento sucessório;
- Demonstrar qual o momento a empresa familiar deve iniciar o processo de planejamento sucessório;
- Relatar sobre a estrutura da governança corporativa e seus principais organismos;
- Relatar os passos de um planejamento sucessório desenvolvido em uma empresa familiar brasileira.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os estudos dos autores Lodi (1987) e Gersick et. al. (1997), descrevem que a primeira crise na empresa familiar ocorre no período da sucessão entre a geração do fundador, que é marcada pela autocracia e à concentração de decisões, e a segunda geração, caracterizada principalmente pela crise de liderança entre os sucessores. E sabe-se que da segunda geração para terceira geração, várias dessas empresas familiares extinguem-se. Com intuito de corroborar para que esta estimativa diminua, o presente estudo explica a importância e a necessidade do planejamento sucessório, indo além da preocupação da divisão dos bens da família, mas preparando e desenvolvendo o sucessor para a gestão, para dar continuidade aos negócios idealizados pelo fundador da empresa, fazendo com que a empresa tenha uma gestão familiar profissionalizada com capacidade para continuar prosperando os negócios junto à família por mais gerações.

O planejamento sucessório deve ser considerado um processo formal e planejado de atividades, com o objetivo de profissionalizar a gestão para perpetuidade dos negócios e também minimizar os conflitos familiares em relação à divisão do patrimônio.

Diante disso, destaca-se a contribuição teórica deste estudo, que é ressaltar a importância do planejamento para as empresas familiares manterem ativamente seus negócios. Com a compreensão do tema pode verificar-se a possibilidade de profissionalizar a gestão seja na condução do sucessor ou na contratação de um profissional externo, bem como a proteção do patrimônio diante dos demais herdeiros, evitando um amplo conflito familiar.

Sob o ponto de vista prático, esta pesquisa justifica-se pela importância do planejamento sucessório, tornando-se uma ferramenta de auxílio para a gestão, conduzindo a perpetuidade do negócio da família e o desenvolvimento da empresa.

No âmbito social, a continuidade e a perpetuidade da empresa familiar representam um fator importante perante sociedade, pois gera renda para cada colaborador que garantirá o sustento da sua família, bem como a sua continuidade e desenvolvimento pode melhorar o ambiente econômico de mais pessoas, através do aumento de colaboradores e também gerando renda ao município, estado e país através dos tributos pagos pela instituição, colaborando para a sociedade brasileira em geral.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentam-se conceitos relacionados ao tema em estudo como definições sobre o que são empresas familiares e a gestão nessas empresas, com ênfase no processo do planejamento sucessório.

2.1 EMPRESA FAMILIAR

Antes mesmo de conceituar empresa familiar, pode-se tratar inicialmente do conceito família, como sendo um grupo social unido por vínculos biológicos, legais e/ou afinidade, que está em constante transformação, além disso, esse grupo possui seus próprios critérios de inclusão, qualificação, reconhecimento e avaliação e inclui descendentes diretos, cônjuges e conviventes. (PASSOS et. al., 2006)

O conceito de empresa familiar nasce geralmente na segunda geração, onde a sucessão da direção está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da empresa identificam-se com o sobrenome da família ou com a imagem do fundador. (LODI, 1987)

De forma abrangente ousa-se dizer que empresa familiar é aquela onde a família ou grupos de família detém a maior parte das cotas ou ações, mas cuja gestão é exercida por executivos que não pertencem necessariamente a uma dessas famílias, e podemos definir de forma mais restrita como aquela que além de a família deter cotas ou ações, são membros da família que administram e comandam a empresa. (BORNHOLDT, 2005)

Segundo Bernhoeft (1987, p. 29), “[...] empresa familiar é aquela que tem sua origem e história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.”

Para Oliveira (1999), este tipo de organização destaca-se, também, por ter como base a confiança entre pessoas.

De acordo com Leone (2005, p. 8), “a empresa familiar se define como uma empresa cuja propriedade e administração – no sentido do controle das decisões operativas – estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família”.

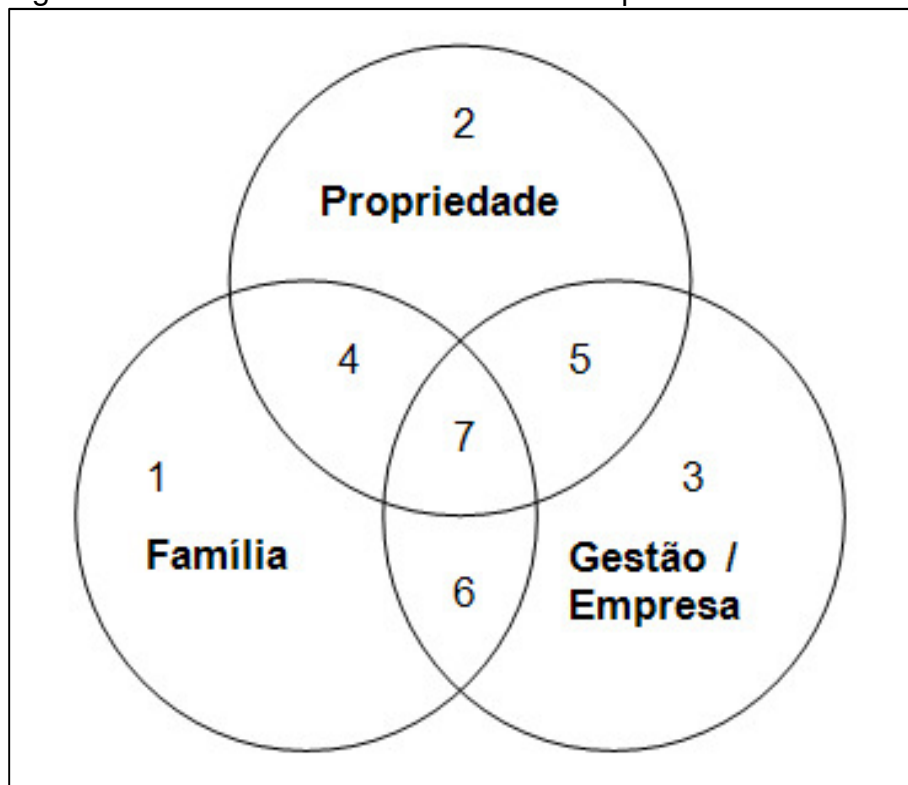
Para Bornholdt (2005) as empresas familiares são construídas com o passar dos anos e passam a ter laços familiares-empresariais, ou seja, quando ela deixa de ser de um único dono e passa a ser de irmãos e posteriormente os primos

passam a trabalhar nela também, unindo essas pessoas em torno da empresa. Os laços estão unidos em torno das crenças e valores da família.

De forma resumida os autores Passos et. al. (2006, p. 50), definem empresa familiar como, “aquela em que o controle é exercido por uma ou mais famílias – ou seja, os principais sócios da organização são os fundadores ou seus descendentes”

Em relação ao conceito de que empresas familiares são como sistemas superpostos, como a família e a gestão, os autores Gersick et. al. (2006), apresenta da figura 1, o modelo de três círculos.

Figura 1 – O modelo de três círculos da empresa familiar



Fonte: Gersick et. al.(2006, p. 6)

Esse modelo de três círculos demonstra a empresa familiar como três subsistemas independentes, mas ao mesmo tempo superpostos entre: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos dos subsistemas. (GERSICK et. al., 2006)

Como descreve os autores Gersick et. al. (2006, p. 6),

As pessoas com mais de uma conexão com a empresa estarão em um dos setores superpostos, que caem dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo. Um proprietário que também é membro da família, mas não funcionário, estará no setor 4, que está dentro dos círculos de proprietários e da família. Um proprietário que trabalha na empresa mas não é membro da família estará no setor 5. Finalmente, um proprietário que também é membro da família e funcionário estará no setor central 7, dentro dos três círculos. Neste modelo, cada pessoa que é membro do sistema da empresa familiar tem uma única localização.

Esse modelo de três círculos é uma ferramenta muito útil, pois facilitou o entendimento de diversos conflitos das empresas familiares a partir do momento que se coloca cada membro na sua posição dentro do modelo. (GERSICK et. al., 2006)

2.1.1 A empresa familiar no Brasil

Diante da história, as primeiras empresas familiares que surgiram no Brasil foram as companhias hereditárias, no início do século XIV, logo após ser descoberto por Portugal. Essas companhias podiam ser transferidas por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam essas terras. Após alguns anos devido aos fluxos migratórios, houve um incremento de empresas familiares e também houve o surgimento de alguns empreendimentos desenvolvidos por brasileiros. (OLIVEIRA, 2006)

Corroborando com o fato acima, os autores Bernhoeft e Gallo (2003) afirmam que estas famílias de imigrantes possuíam duas características importantes que estimularam o espírito empreendedor: nenhum medo de perda e habilidades intuitivas e empreendedoras.

As empresas familiares brasileiras são representativas para a economia brasileira, pois estima-se que essas são responsáveis por 60% dos empregos diretos, sendo também que 90% das empresas são familiares e representam cerca de 50% do produto interno bruto (PIB). (PETRY; NASCIMENTO, 2009)

Porém por outro lado observa-se o desaparecimento das empresas familiares com a mudança de comando, no Brasil existem dados que afirmam que a vida média das empresas familiares é de 9 anos, sendo que apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e apenas 5% passam para terceira geração. (OLIVEIRA, 1999).

2.1.2 As características da empresa familiar

A dificuldade na maioria das vezes de separar a família e a empresa se torna uma das principais características das empresas familiares.

Segundo Oliveira (2006, p. 3), “a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.”

As características mais comuns às pequenas e médias empresas familiares para Leone (2005, p. 11) são:

- a) a importância do papel do empreendedor: suas aspirações, suas motivações e seus objetivos pessoais;
- b) o papel do ambiente: a pequena e média empresa familiar deve se adaptar ao seu ambiente. Essa atitude não é, necessariamente, passiva, tampouco reativa; a empresa pode tentar mudar seu ambiente e se constituir em rede;
- c) a natureza da organização: de fato, a pequena e média empresa familiar funcionam como um espaço de transmissão aberto sobre o ambiente. As configurações possíveis são diversas, indo desde o artesanato até as estruturas *ad hoc* mais sofisticadas;
- d) a natureza das atividades: a pequena e média empresa familiar escolhem, naturalmente, uma estratégia de especialização e se apóiam sobre competências distintas e muito específicas.

As empresas familiares brasileiras possuem características influenciadas pela cultura do país. De acordo com Oliveira (1999, p. 20), a empresa familiar brasileira tem as seguintes características básicas:

- forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares (exemplos são os *velhos da casa* ou ainda, *os que começaram com o velho*);
- laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- exigência da dedicação (*vestir a camisa da empresa*);
- postura da austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- expectativa de alta fidelidade;
- dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; e
- jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Segundo Bornholdt (2005) a gestão da empresa familiar possui peculiaridades que vão além do fato de ser administrada por um sistema de família, sociedade, empresa e suas inter-relações nas áreas jurídica, financeira e afetivas. Isso porque normalmente esses sistemas se sobrepõem uns aos outros e nessa

dinâmica outros aspectos devem ser considerados como a cultura organizacional, o processo sucessório e a governança da empresa e da família.

2.1.3 Os tipos de empresa familiar

Os tipos de empresa familiar que iremos abordar está relacionada tanto forma societária das organizações como também os tipos característicos de gestão.

Quantos aos tipos de empresas familiares que podemos encontrar o autor Lethbridge (1997, p. 7), destaca três tipos,

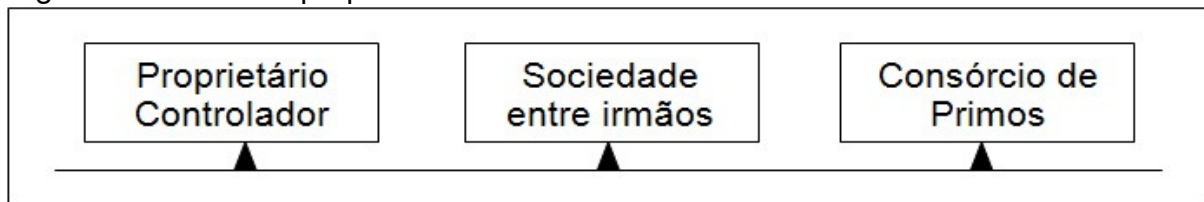
- a) a empresa familiar tradicional: a cia é fechada, pouca transparência administrativa e financeira e o domínio completo sobre os negócios exercidos pela família;
- b) a empresa familiar híbrida: a cia é aberta, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo maior transparência e participação na gestão de profissionais não pertencentes à família;
- c) a empresa com influência familiar: a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da gestão cotidiana, mantém uma influência estratégica mediante participação acionária significativa.

Entretanto para Gersick et al. (1997), comentam que depois da primeira geração não há apenas uma alteração nos proprietários, mas também na forma de propriedade, que passa a ser diluída, apresentando outra forma de classificação:

- a) a empresa familiar de um proprietário controlador: a propriedade é controlada por um dono ou, em alguns casos, por um casal;
- b) a empresa familiar de sociedade entre irmãos: o controle acionário pertence a um ou mais irmãos, geralmente ocorrendo na segunda geração familiar;
- c) a empresa familiar de consórcio entre primos: controle da empresa exercido por primos de diferentes ramos da família, normalmente atingido na terceira geração.

A forma descrita acima refere-se a dimensão de desenvolvimento da propriedade, conforme a figura 2 demonstra a seguir:

Figura 2 - O eixo da propriedade



Fonte: Gersick et. al. (2006, p. 31)

A figura acima demonstra que em qualquer momento a empresa familiar pode estar localizada em um dos três estágios, porém não obriga a dizer que todas começam com um único proprietário, mas significa que em dado momento há uma dinâmica de desenvolvimento subjacente que as induz através da seqüência de gerações, a partir dos proprietários controladores, para sociedade entre irmãos e depois o consórcio de primos. (GERSICK et. al., 2006)

Além desses tipos de empresas familiares citados acima, tem-se também a empresa multifamiliar, aquela que é formada por duas ou mais famílias de diferentes origens, esse tipo nasce normalmente de uma parceria entre os fundadores, baseada na confiança e no objetivo comum ou também muitas vezes pela complementaridade profissional. (PASSOS, et. al., 2006)

2.1.4 Vantagens e desvantagens da empresa familiar

Como para todos os negócios pessoais ou empresariais, se tem as vantagens e desvantagens, para as empresas familiares não é diferente.

Para Oliveira (1999), alguns aspectos que representam vantagens para as empresas familiares são que:

- as empresas familiares tem a vantagem de associar o seu nome a qualidade de seus produtos e serviços; e
- as empresas familiares trabalham geralmente no ramo de negócios que conhecem, isso faz com que mesmo com o desaquecimento na economia o comprometimento entre família x empresa x mercado se mantém, ao contrário das empresas capitalizadas por acionistas.

E como desvantagens para empresas familiares estão os aspectos relacionados com as principais causas da morte, que são: a tradição de produzir/vender determinado produto que o mercado absorve mais, a falta de um planejamento e as brigas de sucessão pelo poder.

De acordo com o Portal Executivo (2003), podem-se apresentar algumas vantagens das empresas familiares como:

- Interesses comuns: Pelo fato de haver a cultura e a harmonia da família na empresa, ocorre um maior empenho dos membros da família.
- Confiança mútua e autoridade definida e reconhecida: Nas empresas familiares existe o reconhecimento da autoridade do poder e a confiança entre as pessoas.
- Facilidade na transmissão da informação: a comunicação é intensa e sem barreiras desnecessárias.
- Flexibilidade de processos: Existe menos burocracia na tomada de decisões das empresas familiares, havendo maior coordenação e menos conflitos de poder.
- Projeto a longo prazo: Os planos são feitos a longo prazo, para o melhor interesse da família atual e dos respectivos sucessores.
- Permanência da cultura e dos valores: As empresas familiares são marcadas por sua cultura e pelos valores definidos pelo seu fundador e isto contagia além dos membros da família, mas também seus colaboradores de forma geral.

Porém as empresas familiares possuem riscos específicos na sua gestão. Esses riscos representam algumas das desvantagens da organização familiar, segundo Portal Executivo (2003), podemos citar os riscos mais comuns:

- Confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para gerir: Recrutamento de parentes para cargos de gestão, onde esses não tem capacidade para executar as funções atribuídas ao cargo.
- Isolamento face à envolvente negocial: Se isola e não atualiza seus produtos e serviços e nem satisfaz seus clientes da melhor forma.
- Não seguir as regras do mercado quanto à sua gestão: O dono da empresa centraliza as decisões e não se adapta as novas exigências do mercado por não querer romper qualquer detalhe ligado à cultura e aos hábitos de trabalho enraizados.
- Confusão entre os laços de afeto e os laços contratuais: Os gestores têm um estilo de gestão excessivamente paternalista em relação aos seus colaboradores.
- Problemas com a sucessão: A sucessão tardia muitas vezes compromete a capacidade de inovação da empresa, por outro lado, algumas vezes

mesmo o processo de sucessão bem conduzido, a história demonstra que muitas empresas familiares não resistem à saída de seu fundador.

➤ Falta de clareza nos processos: Os casos de desvio de recursos de capital da empresa para fins pessoais é comum, principalmente pela fato de não haver rigor no controle e fiscalização da gestão.

➤ Problemas a nível familiar: Há uma grande dificuldade em separar os negócios da empresa do âmbito familiar. Vivem mais ligados as questões empresariais e quando estas possuem conflitos, tendem por muitas vezes por se confundir com as relações pessoais.

Dentre as desvantagens da empresa familiar, os fatores que influenciam diretamente na continuidade do negócio, são os fatores internos ligados principalmente aos conflitos familiares.

2.1.5 Os ciclos de vida na empresa familiar

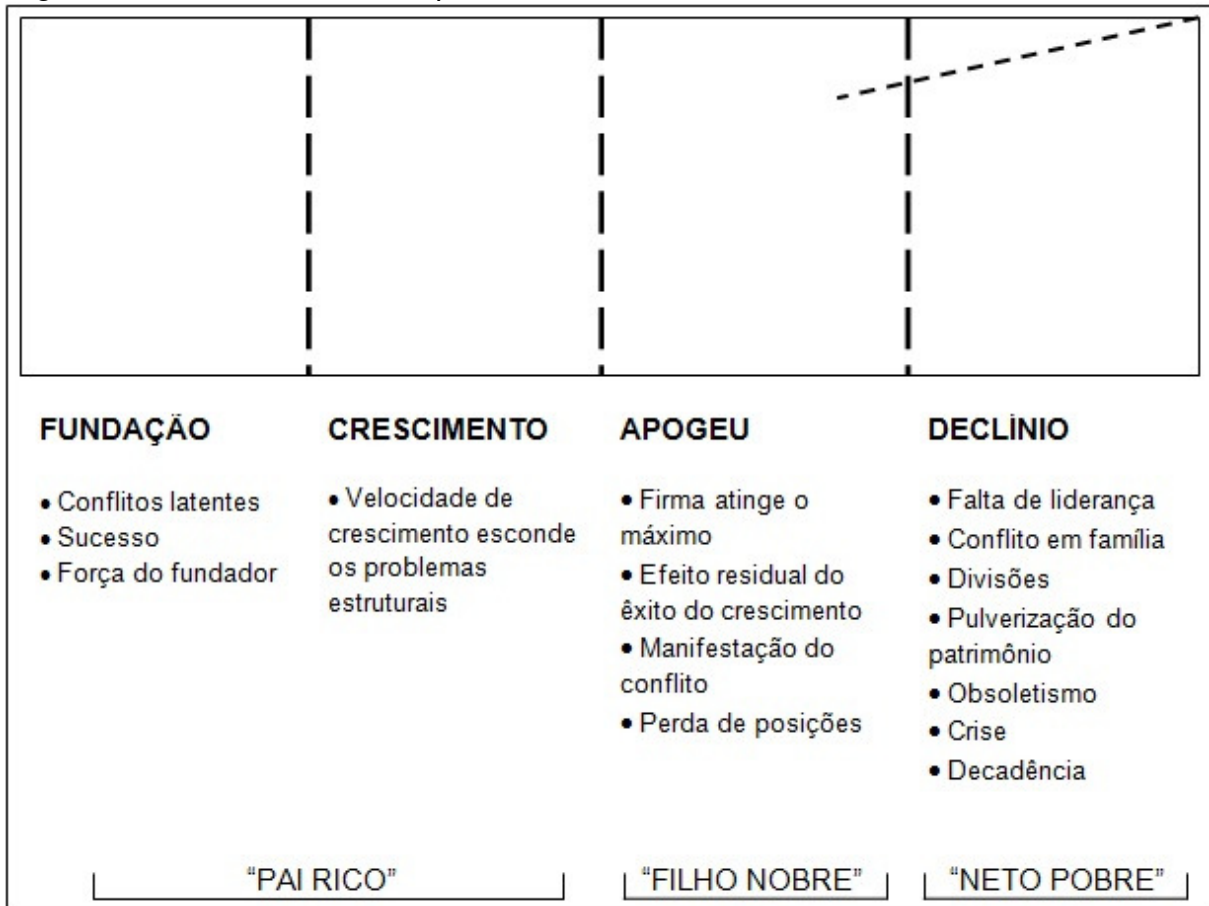
Periodicamente as empresas passam por fases históricas que geralmente estão ligadas a períodos na vida dos dirigentes, ou ligadas à sucessão de dirigentes.

Em relação ao ciclo de vida das famílias Lodi (1994, p. 30) descreve que,

A empresa familiar como organismo vivo pode ser estudada em sua origem, crescimento, apogeu e declínio. Nesse ponto ela é um organismo biológico passando por fases geralmente ligadas ao fundador, a segunda e a terceira gerações. Cada um deles passa em cada estágio por uma crise de identidade, mas o ciclo de vida pode também ajudar a explicar o crescimento das relações interpessoais, a acumulação e dispersão do capital.

Para justificar o famoso ditado “Pai rico, filho nobre e neto pobre”, o autor Lodi (1994, p. 32), demonstra na figura 3 a seguir essas etapas e as relaciona com os ciclos de vida da empresa familiar.

Figura 3 - Ciclo de vida da empresa familiar



Fonte: Lodi (1994, p. 32)

Explicando a figura acima, Lodi (1994) relata que o ciclo de vida é formado pelas três primeiras gerações no período de tempo de 60-75 anos, é nesse período que a empresa familiar tem sua fundação, crescimento, apogeu e declínio. Em relação a história da fortuna da família podemos resumir em duas grandes etapas: a era da acumulação e a era da dispersão. Sob o comando do fundador a riqueza gerada vai sendo reinvestida para consolidar o negócio, junto a isso se sente a pressão da segunda geração adulta fazendo pressão para aumentar as retiradas, a fim de financiar o conforto.

Após a morte do fundador começa a partilha, e sob o comando da segunda geração termina a era da acumulação do capital e começa a era da dissipação da fortuna, pois se antes a empresa era rica e os acionistas pobres, agora os acionistas são ricos e é o início da descapitalização da empresa. (LODI, 1994)

De acordo com Gersick et. al (2006), os ciclos de vida da empresa familiar dividem-se em três estágios, conforme demonstrado na figura 4 a seguir.

Figura 4 - A dimensão de desenvolvimento da empresa



Fonte: Gersick et. al (2006, p. 106)

O primeiro estágio do ciclo é início de tudo, é o sonho do dono sendo colocado em prática. Nesta fase as características são que o proprietário-gerente está no centro de tudo, investindo uma grande parcela do seu tempo, sua energia e, freqüentemente, a maior parte de seus recursos, outro ponto é o foco em um produto ou serviço procurando se destacar para se estabelecer e também temos a estrutura organizacional informal. Neste início os desafios são manter-se no mercado e análise racional de que o sonho é viável. (GERSICK et. al., 2006)

Muitos identificam que chegaram ao segundo estágio, a expansão/formalização quando reconhecem que criaram uma empresa viável e que estão enfrentando novos desafios características deste segundo estágio, que são: a profissionalização da empresa, a criação das políticas organizacionais, o planejamento estratégico e a administração do caixa. Como características deste estágio podem citar a estrutura que passa a ser mais funcional e a variedade de produtos ou linhas de negócios. (GERSICK et. al., 2006)

O terceiro e último estágio deste modelo demonstrado, é representado pela maturidade onde umas das suas principais características estão na estabilidade ou declínio das vendas, quando os concorrentes se multiplicam e o seu produto ou serviço não é mais distinguível dos demais. Normalmente as empresas de sucesso reconhecem quando chegam a este ponto e conseguem proteger uma participação de mercado suficientemente adequada para permanecer por muito tempo no estágio de maturidade. Os principais desafios para que as empresas permaneçam neste estágio por um longo período são: a criação de um novo foco estratégico, o comprometimento de gerentes e acionistas e o reinvestimento. (GERSICK et. al., 2006)

2.2 PLANEJAMENTO DO PROCESSO SUCESSÓRIO

Como se sabe, o planejamento é ferramenta essencial e primordial para acompanhamento, prosperidade, continuidade e controle de todas as empresas. Para a sucessão também se faz necessário o planejamento.

O autor Álvares (2003, p. 69), cita como planejamento sucessório, “um dos mais significativos fatores que determinam a continuidade de uma empresa familiar de uma geração para outra é o planejamento do processo de sucessão.”

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2011, p. 10), elucida que,

O planejamento de sucessão, uma prática fundamental da moderna gestão, não deve existir isoladamente. Deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização e sustentar a maneira pela qual ela pretende evoluir para atingir suas metas de crescimento, rentabilidade e responsabilidade econômica, social e ambiental. Planejar a sucessão, portanto, implica a identificação, avaliação e desenvolvimento de talentos para se assegurar o provimento contínuo de uma liderança qualificada para todas as posições-chave da organização, bem como o permanente acompanhamento, para que sejam evitadas as consequências de sucessões inesperadas e não planejadas.

Segundo Casillas, Vázquez e Diaz (2007, p. 227), afirmam que o “planejamento da sucessão compreende a criação de documentos que organizam a transferência da propriedade da empresa do dono para os outros (familiares, diretores alheios à família, instituições de caridade etc.), da maneira mais eficiente do ponto de vista impositivo”.

Como se sabe ninguém pode saber o que futuro nos reservas, por isso o planejamento sucessório deve fazer parte da estratégia das organizações, pois todo o planejamento estratégico de longo prazo deve prever também o afastamento do fundador, mesma que essa hipótese seja a morte, dessa forma o planejamento sucessório se torna um mecanismo do planejamento estratégico essencial para o futuro das empresas. (ADACHI, 2006)

Adachi (2006, p. 178), acrescenta que “é ideal que o planejamento sucessório seja iniciado e conduzido pelo próprio fundador da empresa”.

Para Dall’asta e Oltramari (2012, p. 57), “realizando o planejamento sucessório, o empresário, além de evitar atritos naturais entre os sócios/herdeiros, possibilita a transferência do capital social, reduzindo a incidência de impostos, vez que sua utilização ocorre com mais freqüência em núcleos com montante patrimonial

significativo”.

Complementando o IBGC (2011), menciona que o planejamento para o perfil da nova liderança deve ser de longo prazo, é necessário utilizar uma visão de futuro para que mostre como a empresa quer estar num prazo de dez anos, por exemplo. Esse perfil tem que ser de alguém capaz de seguir a estratégia da empresa familiar adiante e mantendo os valores da família.

2.2.1 As etapas do planejamento sucessório

Desenvolvem-se nesse tópico as etapas que devem compor um planejamento sucessório, para que o mesmo se torne objetivo e eficaz.

Na elaboração de um plano de sucessão devem-se analisar cada empresa familiar a seu modo, ou seja, “cada empresa familiar deve ter, por consequência, um plano próprio para a transferência da propriedade e administração, o qual precisa ser estruturado para se adaptar tanto à família como à empresa em questão”. (CASILLAS; VÁZQUEZ; DÍAZ, 2007, p. 233)

De acordo com Oliveira (2006, p. 22-24), podemos dividir em fases o planejamento sucessório:

FASE 1 - Identificação dos resultados a serem alcançados: [...] Uma ideia é que essa identificação dos resultados esperados esteja perfeitamente interligada com um processo estruturado de planejamento estratégico, incluindo o delineamento de uma rede escalar de objetivos, considerando os objetivos da empresa familiar e de cada uma de suas unidades organizacionais.

FASE 2 - Estabelecimento do perfil básico do profissional: Nesse momento, devem ser considerados os aspectos de conhecimento e de habilidades do executivo sucessor, tendo em vista os resultados a serem alcançados, conforme estabelecidos na Fase 1 [...].

FASE 3 - Amplo debate dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor: Essa é fase de *fechamento* do processo de sucessão, tendo em vista a perfeita interação dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor. Se essa fase for bem trabalhada, o processo sucessório tem elevadas chances de ser bem-sucedido e, inclusive, proporcionar uma alavancagem nos resultados da empresa familiar [...].

FASE 4 - Escolha do executivo sucessor: Essa escolha pode ser fácil ou difícil, dependendo do que ocorreu nas fases anteriores [...].

FASE 5 - Implementação e avaliação da sucessão: Essa é a fase de consolidação do processo sucessório. E, sempre que possível, o executivo catalisador da sucessão deve concentrar um nível de esforço e de atenção, bem como de *jogo de cintura* nessa fase, para que sua evolução seja a mais adequada possível, inclusive apresentando os resultados esperados.

Para os autores Casillas, Vázquez e Diaz (2007 apud BORK, 1997), propõem seis passos a seguir para realização de um excelente plano de sucessão:

- **Passo Um:** conseguir que todos os membros da família – inclusive o fundador da empresa – se comprometam a trabalhar no planejamento da sucessão. Comprometer-se significa comprometer o tempo e os recursos financeiros necessários. Além disso, os familiares devem ser pacientes, não ter preconceitos e estar dispostos a sacrificar seus interesses pessoais em benefício do grupo.
- **Passo Dois:** ajudar os familiares a deixarem de lado qualquer atitude competitiva entre eles e lhes ensinar maneiras construtivas de trabalharem juntos.
- **Passo Três:** executar um processo de planejamento que seja iniciado com uma declaração de missão e um plano estratégico. Com esse passo, procura-se dirigir a empresa familiar com eficiência e eficácia, mantendo ao mesmo tempo as qualidades especiais que originariamente a levaram ao sucesso.
- **Passo Quatro:** criar um plano de desenvolvimento pessoal para os familiares que trabalham na empresa, cujo propósito é fortalecer nesses indivíduos as habilidades necessárias para o sucesso, quando estiverem encarregados da empresa.
- **Passo Cinco:** elaborar estruturas adequadas de orientação para a comunicação entre os diretores e os executivos da empresa, as quais proporcionarão um fórum para discutir políticas e os assuntos da família e da empresa, além de um conselho formal para que as decisões de negócios sejam tomadas e supervisionadas.
- **Passo Seis:** estabelecer estruturas legais e financeiras para a execução do plano de sucessão. Muitos fundadores de empresas procuram fazer que o plano da empresa se adapte ao da sucessão quando, na verdade, ambos deveriam ser desenvolvidos simultaneamente.

Colaborando com as etapas acima, o autor Lodi (1994), organiza a preparação do sucessor em sete estágios de desenvolvimento de sucessores, que são:

1. **PREPARAÇÃO DA ATITUDE:** Os primeiros 25 anos de vida deve incluir trabalho em tempo parcial na empresa familiar, viagens de negócios ocasionais com o fundador e o ideal é que se tenha um período de 3 a 5 anos de trabalho em outra empresa.

2. **ENTRADA (20 – 30):** É o tempo de assumir um cargo efetivo na empresa para que se possa observar seu desempenho, liderança, capacidade de decisão, tomada de risco e também a sua integração e o desenvolvimento de relações com outros empregados.

3. **DESENVOLVIMENTO NO NEGÓCIO (25 – 35):** Nesta fase devem-se cultivar as técnicas e aptidões. Até os 35 anos deve ter assumido o comando de uma unidade importante e mostrado resultado. Se o sucessor não é o melhor candidato à liderança isso deve ficar óbvio nesta fase.

4. **DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA (30 – 40):** Entre os anos 30 e 40, os planos do sucessor se estendem sobre todos os outros cargos, para que ele possa se tornar responsável por todo o negócio. O sucessor desenvolve habilidade

de trabalho em equipe e tomada de decisão participativa. Nesta etapa é o período em que o líder natural emerge e ocorre a auto-seleção.

5. SELEÇÃO (35 – 45): A seleção deve ocorrer agora ou o mais cedo possível. A escolha pode ocorrer logo cedo pelo próprio sucedido, ou uma seleção por um conselho externo ou pela equipe executiva da família, até consenso entre família, conselho e executivos.

6. TRANSIÇÃO: Neste período, a autoridade e responsabilidade são transferidas ao sucessor.

7. NOVO CICLO: Sucessão na empresa familiar é um processo que não deve ser nunca ignorado. Recomeça o processo de sucessão com a nova geração.

2.2.1.1 Constituição de holding para o planejamento sucessório

Segundo Lodi (1994, p. 72), “a Holding familiar (pode-se falar em uma para cada sócio) é uma pessoa jurídica com o objeto social de manter o controle dentro da família e regula a representação da mesma na votação da assembléia.”

Quando se pretende manter unificada a posição da família dentro da sociedade e ao mesmo tempo criar uma separação entre a propriedade da empresa e a sua gestão, cria-se a Holding familiar. Esse tipo de holding pode ter forma de sociedade anônima ou limitada, sendo seu objetivo concentrar as participações familiares e outra função importante é proteger o patrimônio dos acionistas de solicitações de avais e outras garantias em operações de créditos das empresas operacionais. (ÁLVARES, 2003)

Oliveira (2003, p. 19) cita que, “uma holding pode ser definida, em linguagem simples, como uma empresa cuja finalidade básica é manter ações de outras empresas.”

Ainda o autor Oliveira (2003, p. 20) afirma que,

As empresas holding podem facilitar o planejamento, a organização, o controle, bem como o processo diretivo de suas empresas afiliadas. E também proporcionam, ao executivo, a possibilidade de melhor distribuir em via seu patrimônio, sem ficar privado de um efetivo e amplo processo administrativo. Nesse contexto, a holding tem elevada influência na qualidade do processo sucessório nas empresas.

A importância da empresa holding familiar inicia-se por diversos fatores, entre eles podemos citar:

- A capacidade de funcionar com mais liberdade, sem interferência de problemas que envolvam sócios ou familiares;
- Em conjunto com o planejamento fiscal e tributário a redução dos valores dos impostos sobre herança e doações e também a gestão do imposto sobre grandes fortunas; e,
- Promove a união de todos os bens pessoais no patrimônio dessa sociedade, oferecendo a seu titular a possibilidade de entregar a seus herdeiros as cotas ou ações, e ainda assim conservando para si o usufruto vitalício dessas participações, o que lhe proporciona condições de continuar administrando integralmente seu patrimônio. (OLIVEIRA, 2003)

De acordo com Adachi (2006, p. 277), “umas das principais finalidades da holding é manter o controle societário das empresas controladas, evitando que o mesmo seja pulverizado através dos diversos processos sucessórios que uma empresa familiar pode enfrentar.”

A empresa holding familiar é a solução da maioria dos problemas ligados à sucessão hereditária, pois permite que o fundador escolha quem irá sucedê-lo na direção dos negócios e, também, resguarda a continuidade do empreendimento, sem prejudicar econômica ou financeiramente quaisquer herdeiros. (OLIVEIRA, 2003)

2.2.1.2 O acordo societário

O acordo societário é um instrumento legal com intuito de criar normas e regras entre os sócios ou acionistas. De acordo com Lodi (1994, p. 72), o acordo societário é,

[...] um contrato com o objetivo de estabelecer políticas societárias para a relação entre os herdeiros. São regras do jogo como eles se comportarão em caso de retirada de sócio, venda ou compra de ações com direito de preferência, segurança de assento do conselho e de eleição para diretoria, substituição em caso de morte ou impedimento, entrada de parentes e itens requerendo quorum qualificado. Enfim, regras que não constam de um documento mais exposto ao público, o contrato ou estatuto da sociedade.

Quando a criação da holding pode não ser conveniente ou realizável, podemos recorrer ao acordo de acionistas que serve para organizar o grupo familiar, de forma a permitir a adoção de posições unívocas. (ÁLVARES, 2003)

Segundo Adachi (2006, p. 250), “acordo de acionistas é um documento que descreve a posição de todos ou de um grupo dos proprietários sobre determinadas matérias envolvendo uma sociedade.”

O acordo societário regula os direitos e deveres de todos os membros da família, assim como também, gera e exige compromissos. Um ponto importante do acordo societário é que ele reúne os familiares para que eles em conjunto reflitam sobre o futuro da família, do patrimônio e da empresa, ou seja, ele construído pelas partes, com a participação de todos. Outro ponto é que dentro do acordo societário temos o código de ética que extremamente importante para família empresária, pois nele reúnem-se os princípios que norteiam a sociedade familiar. (PASSOS et. al., 2006)

Na empresa familiar o acordo societário é de extrema importância, pois, “é no acordo societário que são separados com mais clareza, e em detalhes, os interesses da família, do patrimônio e da empresa.” (PASSOS et. al., 2006, p. 98)

2.2.1.3 O testamento e as doações em vida

O testamento e as doações em vida são o desenho da herança que você terá nos próximos 10-20 anos. São instrumentos legais para transmissão patrimonial onde se realiza a forma de como o casal fundador irá distribuir os seus bens e as ações da empresa familiar. (LODI, 1994)

A manifestação da última vontade do sucedido pode definir de forma simplificada o conceito de testamento, e ou defini-se como, “[...] um instrumento através do qual se pode aferir a sua vontade relativamente ao destino a ser dado aos seus bens, prolongando-se, assim, a vontade individual além da morte [...]”. (COSER, 2006, p. 155)

2.2.2 O processo de sucessão em empresas familiares

A sucessão não está somente nas empresas familiares, o ato suceder se demonstra em outras esferas como na igreja católica através do papa, no esporte no momento da substituição do jogador, na política na troca de comando dos novos candidatos eleitos e assim também no mundo empresarial. (IBGC, 2011)

Antes de iniciar com conceitos relacionados ao processo de sucessão,

conceituar-se á o sucessor como,

[...] aquele que vai assumir posição de liderança, seja no âmbito da família, do patrimônio ou da empresa, Para isso, deve apresentar competências específicas e passar por um processo de legitimação por parte do grupo de herdeiros. Em resumo, o sucessor terá de ser preparado, escolhido e legitimado por toda a família empresária. (PASSOS et. al., 2006, p. 47)

De acordo com IBGC (2011, p.152),

[...] a sucessão deve ser sempre pensada como um processo, e não um evento. Significa planejar a saída dos atuais líderes e, concomitantemente, preparar as próximas gerações. A família deve criar um cenário que englobe todas as possibilidades futuras e articular coletivamente seu sonho de continuidade.

Reforçando a definição acima, o processo de sucessão não deve ser tratado como um evento relacionado à transferência de poder de gerência entre gerações para simples formalidade, e sim ser tratado como um processo conduzido de forma profissional. A sucessão da gestão deve ser tomada como uma série formal e planejada de atividades ao longo do tempo, com intuito de criar candidatos a sucessão para quando o momento chegar. (ÁLVARES, 2003)

De acordo com Leone (2005, p.41),

A sucessão não é algo que pode ser resolvido da noite para o dia. Ela é um processo longo que tem como alicerces o planejamento e a organização. Por um lado, o sucessor deve se preparar para o cargo; por outro, o sucedido deve tornar esse processo o mais claro possível, informando à família os detalhes de como ele está encaminhando a escolha.

O autor Lodi (1994, p. 5) afirma que, “o plano de sucessão do negócio familiar depende do tipo de comprometimento das pessoas e da capacidade de transmiti-lo.”

A questão do processo sucessório nas empresas familiares aparece, em significativa parte das vezes, como a mais problemática, pelos simples fato de que envolve disputa dos herdeiros pelo poder e pelo controle dos negócios e empresas. Um idéia para amenizar esse problema é esticar o período de treinamento do herdeiro e fazê-lo trabalhar durante muitos anos e de forma intensa, em várias atividades alocadas nos níveis hierárquicos mais inferiores da empresa. (OLIVEIRA, 2006, p.18)

O autor Bernhoeft (1987), diz que a palavra “processo” caracteriza a necessidade de atividades programadas, onde cada segmento envolvido tenha uma responsabilidade e um papel para desempenhar na continuidade do negócio. Algumas dessas partes importantes do processo de sucessão seriam: o sucedido, o sucessor, a família, a empresa, o mercado e a sociedade.

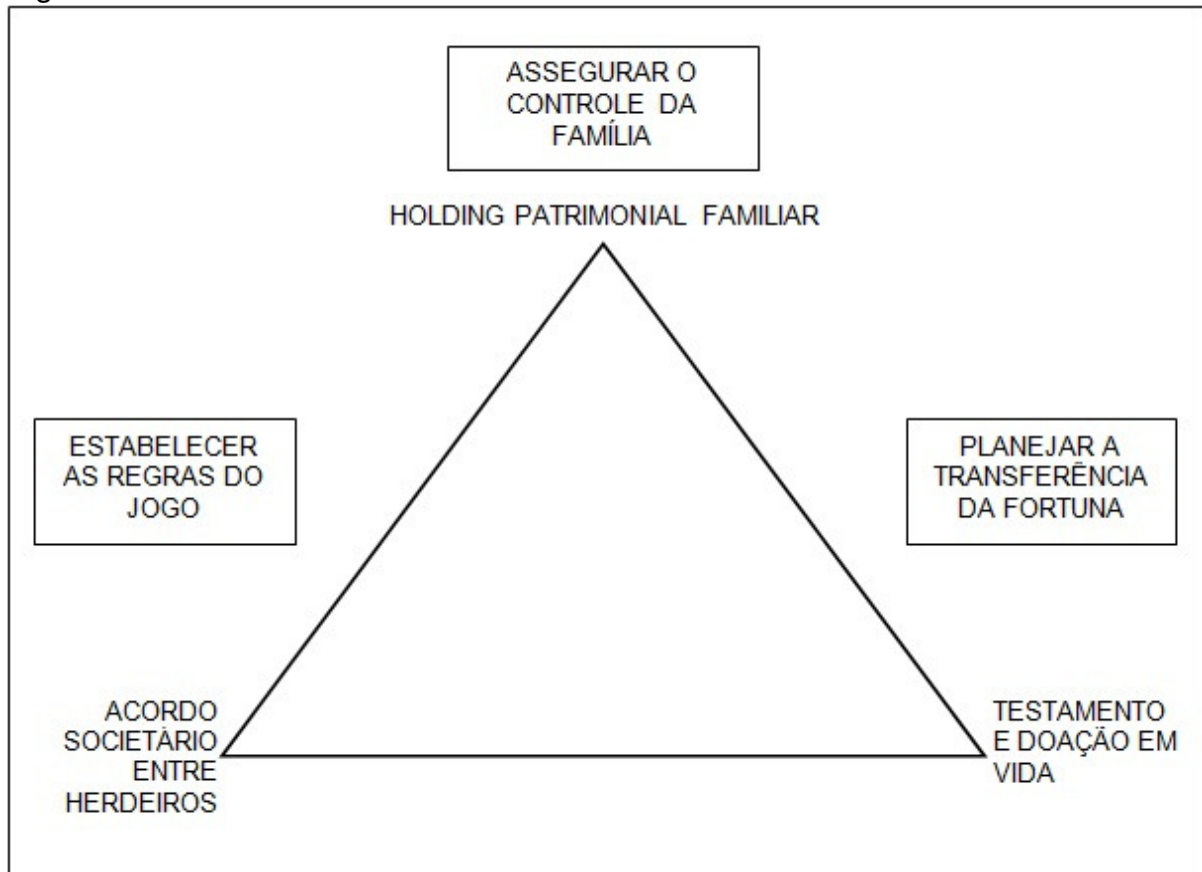
Afirmando a importância do processo sucessório Bernhoeft diz,

[...] cabe destacar o encaminhamento do processo sucessório, pois ele tem relação direta com a sobrevivência e a expansão do próprio negócio. A empresa familiar, seja ela grande, média ou pequena, desempenha um papel significativo no desenvolvimento econômico, social e até político de vários países. (BERNHOEFT, 1987, p. 17)

Para Oliveira (2006, p.11), “o processo sucessório representa um dos momentos mais importantes para que se otimize a continuidade da empresa familiar.”

Na figura abaixo Lodi (1994, p. 76) demonstra alguns instrumentos legais que devem ser utilizadas para que se tenha êxito na sucessão das empresas.

Figura 5 - Instrumentos de uma sucessão exitosa



Fonte: Lodi (1994, p. 76)

Para os autores Passos et. al. (2006), o processo de sucessão é de longo de prazo e requer muita preparação e muito planejamento. Os herdeiros devem se concentrar na preparação para aquilo que é inevitável, o seu papel de sócio, envolvendo-se ativamente naquilo que diz respeito à família empresária, independente de esta atuando na gestão dos negócios, pois há tempo para investir

na formação e no desenvolvimento de uma experiência sólida, inclusive trabalhando em outras empresas.

2.2.3 Tipos de processo de sucessão

Dentro do processo de sucessão das empresas familiares podem-se verificar dois tipos: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Oliveira (2006, p. 11) menciona que, “a sucessão familiar é que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares, mas deve-se considerar a sucessão profissional como em significativa evolução nas referidas empresas”.

A sucessão familiar é quando o comando passa de uma geração para outra, como de pai para filho, por exemplo, e é o tipo de sucessão mais comum que ocorre nas empresas familiares. (LEONE, 2005)

Profissionalizar a empresa significa criar competências para as pessoas e para as organizações.

A sucessão profissional é aquela na qual executivos contratados passam a ocupar os cargos diretivos da empresa familiar e os representantes da família ficam em um Conselho, que pode ou não atuar como um Conselho de Administração. (LEONE, 2005, p. 43)

De forma direta e resumida pode-se dizer que a sucessão familiar exige que a análise para o processo sucessório seja verdadeira para não se avaliar erroneamente, afirmando que os herdeiros naturais são os melhores dirigentes para a empresa. E na sucessão profissional, a empresa familiar passa a ser administrada por profissionais contratados. (INÁCIO, 2009)

Em relação à sucessão familiar Oliveira (2006, p. 12), complementa que há alguns aspectos a serem considerados na sucessão familiar são:

- a realidade da família, quanto a seus valores, as crenças, atitudes e comportamentos pessoais;
- se colocam o nível de riqueza e poder acima das interações pessoais e familiares;
- se existe dicotomia entre família e empresa;
- como são tratados os *parentes agregados*, tais como genros e noras;
- como está a expectativa de vida dos membros mais influentes da família; e
- a atuação do patriarca e, principalmente, da matriarca da família.

Para Lodi (1987, p. 25) a sucessão profissional,

[...] é o processo pelo qual a organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas;

é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores (exemplo: artista); é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas.

Dessa forma entende-se que a sucessão profissional deve ser utilizada quando a sucessão familiar que assume a gestão da empresa não possui membros com a capacidade necessária de profissionalismo para conduzir a administração da empresa com métodos racionais.

2.2.4 O momento da sucessão

Nesse momento o sucedido se desliga do comando diretivo da empresa e passa a ser membro de um conselho, seja de administração ou de família, e o sucessor inicia o seu processo de gestão, mantendo os valores, as crenças e as culturas já impregnadas na empresa familiar.

De acordo com Lodi (1987), a transferência do poder é preparada ao longo de uma geração, desde o início em que o pai dispõe da educação dos filhos e sobre a harmonia familiar. A raiz do problema das crises na hora da sucessão empresarial fica na maioria das vezes a uma distância de 20 ou 30 anos atrás, quando esse pai se dedicou tanto a empresa que acabou esquecendo-se da educação dos filhos e da sua harmonia familiar. O sucesso da sucessão depende quase sempre da maneira como o pai preparou sua família para o poder e a riqueza.

Para Oliveira (2006), o sucedido deve estar junto ao sucessor no momento da passagem do bastão, manter-se crítico, observador e negociador, ter clareza e objetividade, considerar a cultura organizacional, verificar as interações existentes e não esperar grandes mudanças a curto prazo, sabendo administrar os conflitos e distinguir agora que os papéis são diferentes.

Destaca-se a citação do autor Bernhoeft (1987, p. 19),

Um ponto fundamental a ser considerado em relação ao sucessor é que o sucessor não é fundador. A importância desta constatação está em que muitas vezes o sucessor procura comparar-se com o sucedido e tenta imitá-lo ou superá-lo. Este fato pode tornar-se um problema, pois as exigências e o perfil de um sucessor são completamente diferentes dos de um fundador. Dar continuidade e desenvolver um empreendimento requer uma atuação diferente da de quem inicia um negócio.

Demonstra-se no quadro abaixo cinco sinais de alertas para identificar

situações em que o fundador ou o dono da empresa deve deixar o comando, esses sinais foram apontados por especialistas a Revista Exame (2006).

Quadro 1 - Sinais de alerta - a hora certa de parar

Sinais de alerta – A hora certa de parar
As cinco principais situações para identificar em que momento o fundador ou o dono da empresa deve deixar o comando, são quando:
1 - O ciclo de crescimento da empresa necessita de habilidades com as quais o empresário não tem familiaridade
2 - A concorrência lança produtos no mercado com uma velocidade e um grau de inovação impossíveis de acompanhar
3 - A empresa começa a perder executivos e profissionais talentosos porque eles discordam dos rumos tomados e não há espaço para crescimento na companhia
4 - O empresário apresenta sinais de fadiga e falta de motivação no comando
5 - O dono ou controlador adia sucessivamente a saída a pretexto de concluir novos projetos

Fonte: Adaptado de Naiditch (2006)

Baseado em pesquisa ao longo de anos e com base em muitas empresas familiares de relação pai e filho, foi traçado para o perfil do pai a idade entre 61 e 70 anos e para o perfil do filho a idade entre 34 e 40 anos, pois ambos estão em estágios diferentes de vida, seria esse o exato momento em que a transição deveria acontecer. (ÁLVARES, 2003)

Por de outro lado, segundo Naiditch (2006), não há regra geral que diga que o líder de uma empresa deva se afastar de suas atividades aos 40, 50, 60 ou 70 anos. A idade cronológica é muito menos importante do que a capacidade de aprendizado e de adaptação quase instantânea.

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA FAMILIAR

As práticas de governança corporativa, por algum tempo, foram seguidas apenas por empresas de capital aberto com ações na bolsa de valores, e com passar dos anos as empresas familiares passaram também, a adotá-las.

Pode-se definir o conceito de governança corporativa como sendo, “um sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar corporações e prestar contas a respeito delas.” (ÁLVARES, 2003, p. 98)

Segundo Passos et. al. (2006, p. 138) a governança corporativa é a “criação de mecanismos e estruturas que definem o relacionamento dos sócios com a gestão dos negócios. Inclui o conselho de administração, diretoria, auditoria, conselho fiscal e comitês executivos para debate de temas específicos.”

Seguindo a definição acima, conclui-se dizer que a governança familiar também é a criação de mecanismos e estruturas, só que estes darão suporte ao diálogo, à educação e aos processos decisórios dos temas familiares e para isso serão legitimados e validados por toda a família. (PASSOS et. al., 2006)

2.3.1 A estrutura da governança

Pode-se dizer que a estrutura de governança nas empresas familiares surgem e se tornam necessárias de acordo com o estágio da empresa. De acordo com Álvares (2003), quando a empresa está na fase dono-gestor (Estágio I), ser um acionista é algo bem determinado. À medida que a empresa se torna uma parceria entre irmãos (Estágio II), ou consórcio de primos (Estágio III), a situação tende a ter alterações.

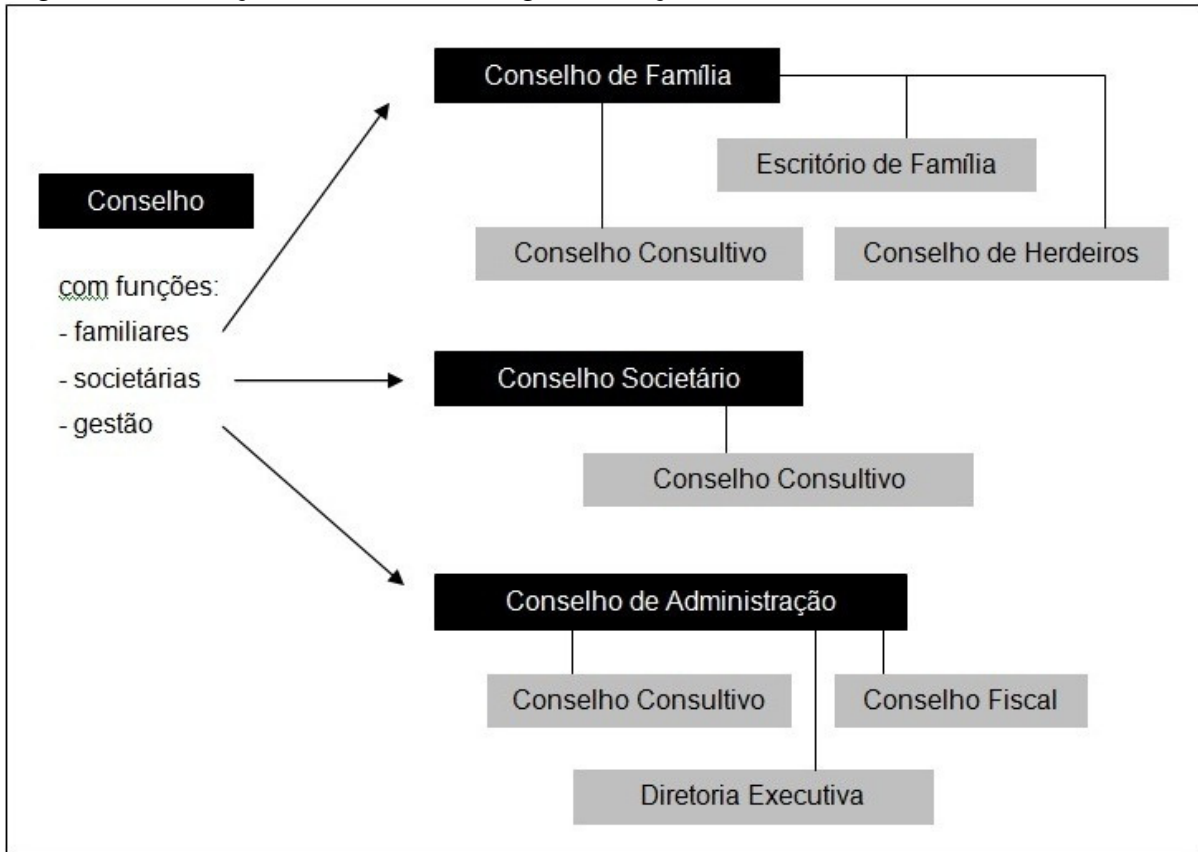
Nesse entendimento cada empresa familiar prevê a forma de formalizar cada órgão de governança ao modo que sua estrutura familiar e empresarial exigir e necessitar.

De acordo com os autores Gersick et. al. (2006, p. 200),

[...] estruturas como o Conselho de Administração com representantes de fora e um Conselho de Família, no qual os membros não-funcionários possam discutir assuntos de negócios que os afetam, serão essenciais para garantir um bom gerenciamento profissional e harmonia familiar.

A figura 6 demonstrada abaixo, segundo os autores Passos et. al. (2006), representa a evolução da estrutura de governança, onde tanto as necessidades como as condições objetivas para implantação de um ou outro conselho variam de empresa para empresa, de família para família.

Figura 6 - Evolução da estrutura de governança



Fonte: Passos et. al. (2006, p.130)

Essa nova estrutura apresentada na figura acima demonstra que inicialmente criava-se um conselho onde as três funções eram discutidas e acertadas, posteriormente as famílias empresárias, com amadurecimento e o crescimento da família, desenvolveram organismos para cada função.

2.3.1.1 Conselho de família

O Conselho de Família é um órgão criado para representar os interesses da família societária com o intuito de zelar pela segurança e pela evolução dos valores patrimoniais das empresas controladas e coligadas. (LODI, 1994)

Segundo Álvares (2003, p. 106),

[...] Conselho de Família pode ser definido como um agrupamento de certos membros da família proprietária (possivelmente todos os membros, no caso de famílias pequenas), escolhidos de acordo com critérios precisos, que se encontra regularmente para discutir as questões pertinentes à família enquanto estrutura de parentesco, assim como relativas ao âmbito da propriedade. Em famílias maiores, o Conselho é freqüentemente eleito para um mandato predeterminado pela Assembléia de Família – outro corpo de

governança que geralmente engloba todos os membros da família acima de uma certa idade.

Complementando a citação acima, pode-se definir o conselho de família como,

[...] um grupo de pessoas que se reúne periodicamente para discutir questões relacionadas ao envolvimento de suas famílias com uma empresa. O objetivo fundamental desse Conselho é prover um foro no qual os membros possam articular seus valores, necessidades e expectativas em relação à empresa e elaborar políticas que protejam os interesses, a longo prazo, da família. (GERSICK et. al., 2006 p. 237)

Uma vantagem importante do conselho de família é que, “[...] ele pode ajudar a prevenir conflitos que podem dividir a família e afetar negativamente a empresa.” (ÁLVARES, 2003)

O conselho de família é responsável por criar e administrar os programas de formação e desenvolvimento de seus membros para o exercício do papel de sócios. Também são no conselho que os interesses, conflitos, expectativas, valores, ética, conduta, educação dos familiares, celebração e a história tudo ligada à família são discutidas e administradas. Nele fazem parte os familiares diretamente ou por meio de um sistema de representação e desse conselho saem representantes que irão atuar nos conselhos de administração e societário. (PASSOS et. al., 2006)

2.3.1.2 Conselho societário (acionistas)

O conselho societário ou conselho de acionistas, de forma resumida, é um órgão onde os sócios e ou acionistas da empresa tem como principal papel estabelecer certos parâmetros com base nos quais o conselho de administração e a alta administração devem atuar. Esses parâmetros dizem respeito aos valores da família com relação à maneira como seu empreendimento será dirigido, controlado e prestará contas devem ser explicitados, além disso, normalmente as famílias preparam um código de ética que deve ser seguido pelos responsáveis pela governança e pelo gerenciamento da empresa. (ÁLVARES, 2003)

Outra tarefa importante do Comitê de Acionistas é estabelecer as regras do jogo no que diz respeito ao Conselho de Administração. Afinal, uma das principais responsabilidades dos donos é eleger os membros do Conselho de Administração, e, nesse sentido, deve haver claro entendimento por parte de todos os acionistas, familiares, atuais e potenciais membros do Conselho de Administração e da Alta administração a respeito de questões

como papel, tamanho, estrutura e composição deste Conselho. (ÁLVARES, 2003, p. 103)

Segundo os autores Passos et. al. (2006, p.135), o conselho societário,

[...] é o órgão que representa o controle do capital da empresa, seja esse controle exercido pela família como um todo ou por um grupo controlador formado por parte da família. Ele deve, portanto, administrar os interesses dos controladores na gestão do capital, nas participações societárias e nas estratégias corporativas das empresas. Fica claro, portanto, que se trata de uma instância de poder restrita àqueles que são efetivamente sócios do negócio.

É de responsabilidade do conselho societário estabelecer as diretrizes estratégicas para o conselho de administração e indicar seus representantes para o órgão, aprovar os critérios de distribuição dos lucros e remuneração do capital e também os critérios para fusões, vendas, aquisições, incorporações e associações societárias e de empresas. (PASSOS et. al., 2006)

2.3.1.3 Conselho de administração

O conselho de administração é sempre citado nos demais conselhos, por isso é considerado o mais importante deles.

Segundo Gersick et. al. (2006, p. 228), “é através do conselho que os interesses dos proprietários são transformados em políticas e transmitidos à alta gerência.”

Para Álvares (2003, p. 111),

O Conselho de Administração é, potencialmente, o mais importante órgão de governança da empresa familiar. A utilização da palavra “potencialmente”, nesse caso, decorre do fato de que muitas famílias relegam esse instrumento a um papel secundário: algumas não querem conselho algum, outras preferem um conselho puramente simbólico. Felizmente, cresce o consenso, entre as famílias proprietárias de negócios, de que se torna necessária a implantação de um instrumento que possa dirigir e controlar a empresa e prestar contas do negócio. Esse instrumento é fundamental para o bem da família e de sua empresa.

Indica-se que na composição do conselho de administração tenha-se membros que não possua ligação com a família e nem dependentes do negócio, e que também nunca foram funcionários da empresa. Isso se torna uma vantagem, pois esses membros trarão suas experiências externas e farão questionamentos importantes no conselho e a alta administração, reduzindo a probabilidade de que o conselho se torne um simples carimbo de aprovação para a família ou alta

administração e poderá assegurar que o conselho se mostre adequadamente ativo. (ÁLVARES, 2003)

Dentre a importância e os objetivos do conselho de administração, Gersick et. al. (2006, p. 229) cita que,

As três finalidades fundamentais de um Conselho de Administração são (1) considerar e representar os interesses dos proprietários; (2) formular e monitorar o objetivo estratégico de longo prazo da empresa; e (3) ser o principal conselheiro para o executivo principal. Em empresas nas quais a gerência é estritamente profissional, o CEO trabalha para o Conselho e é por ele contratado e supervisionado. Quando o CEO também é um acionista importante como na maioria das empresas familiares, a função de revisão assume a forma de *feedback* honesto e, em alguns casos, de monitoria da capacidade da alta gerência para implementar o plano estratégico da empresa.

O conselho de administração trabalha sua atenção para os negócios, protegendo e maximizando o retorno sobre o capital, sempre zelando pela manutenção de valores, das crenças, dos propósitos éticos e das políticas dos sócios da empresa. Recomenda-se que os membros deste órgão sejam independentes, preferencialmente sem vínculo com o negócio ou com a família, nem os diretores e ou funcionários da empresa. É responsabilidade deste conselho definir as diretrizes e aprovar o plano estratégico, assim como fiscalizar a atuação dos gestores, através de indicadores de resultados e avaliação do desempenho financeiro. (PASSOS et. al., 2006)

2.3.1.4 Conselho superior

O conselho superior ou especial como também pode ser chamado, pode ser permanente ou transitório dependendo da sua função, pois esse conselho normalmente é implementado em três situações específicas. Primeiro, no caso de transição de mudanças com a função de tomar as decisões em nome dos acionistas para implementar mudanças relevantes, nesse caso é um conselho transitório que dura entre dois a cinco anos. Segundo caso, ele pode ter o objetivo de simplificar os órgãos da governança, usado quando há um número reduzido de familiares, digamos, menos de 15 (quinze), entre cônjuges e herdeiros, nesse caso o conselho superior é uma fusão dos conselhos de família, de sócios e de administração. O terceiro caso é um conselho de administração formado por membros externos e independentes e por familiares sucedidos, que por algum tempo estiveram à frente

da gestão, fazendo com que o conselho superior tenha um poder de decisão diferenciado. (BORNHOLDT, 2005)

2.3.1.5 Conselho consultivo

O conselho consultivo oferece uma forma de incluir profissionais externos e qualificar as decisões com mais isenção, sem a responsabilidade exigida em conselhos formais. O conselho consultivo tem o intuito de oferecer um aconselhamento, que pode ser aceito ou rejeitado pelos administradores ou sócios da empresa. (IBGC, 2011)

O conselho consultivo é um órgão optativo na governança familiar, mas de muita utilidade em grandes grupos familiares, ou naqueles que preparam mudanças significativas que podem ser o processo sucessório, fusões, aquisições, venda parcial ou total e entrada de novos sócios. Portanto, o conselho consultivo tem como atribuição assessorar os demais órgãos, em especial a gestão executiva. Geralmente, é um órgão para-social, constando no pacto societário, e não é um órgão deliberativo e nem possui poderes de decisão. Trabalha fundamentalmente com sugestões e recomendações. (BORNHOLDT, 2005, p. 85)

Para Álvares (2003), o conselho consultivo deve ser formado de forma bem diversificada e com um bom engajamento de talentos e experiências, no intuito de que esses membros possam ter condições de prestar um bom auxílio no processo de gestão da empresa.

2.3.1.6 Conselho fiscal

O conselho fiscal é um órgão regulamentado pela Lei das Sociedades Anônimas e pelo código civil. São de competência do conselho fiscal: fiscalizar os atos dos administradores, verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários, analisar os demonstrativos financeiros, emitir opinião sobre propostas de modificação do capital social e planos de investimentos, dentre outras competências. (ADACHI, 2006)

Segundo Bornholdt (2005, p. 86),

O conselho fiscal é um órgão com ação independente dos demais, representando um controle adicional para os sócios. A formação do conselho é definida por lei e tem como papel exercer o contraponto dos sócios minoritários em relação aos acionistas/sócios controladores.

Para corroborar o IBGC (2007, p. 9) define conselho fiscal como,

[...] um órgão fiscalizador independente da diretoria e do conselho de administração, que busca, através dos princípios da transparência, eqüidade e prestação de contas, contribuir para o melhor desempenho da organização. Pode servir como instrumento legal de implementação de uma política ativa de boas práticas de governança corporativa direcionada especialmente para a transparência e controle dos atos internos da companhia, quando o órgão e os seus membros atenderem a requisitos e regras de funcionamento que assegurem a efetividade de sua atuação e, especialmente, sua independência.

O conselho fiscal é direcionado a contribuir para o desempenho da organização e para administração do negócio, para que isso ocorra e para que o conselho funcione adequadamente, recomenda-se que se tenha regras afinadas entre os sócios; possua uma programação antecipada de trabalhos e reuniões no decorrer do exercício; esteja regulamentado no regime interno; desenvolva as regras de convivência entre seus membros; e que possua regras de convivência com os demais órgãos, fazendo ênfase ao comitê de auditoria do conselho de administração e também com a auditoria externa. Ressalta-se que é de fundamental importância que os conselhos da família e dos sócios definam em conjunto as atribuições, as responsabilidades e os enquadres do conselho fiscal. (BORNHOLDT, 2005)

2.3.1.7 A gestão executiva

Em relação à gestão executiva, Bornholdt (2005, p. 81) diz que,

A gestão executiva é formada pelo presidente (CEO) e demais diretores ou gerentes seniores. A administração executiva está subordinada ao conselho de administração e, na estrutura hierárquica, é representada pelo presidente. Esse responde por seus atos a esse órgão deliberativo eleito pelos acionistas.

A gestão executiva nas empresas familiares é diferente das demais organizações, pois, normalmente, o gestor é sócio, muitas vezes é acionista majoritário, e faz parte da família. Para o caso da empresa familiar a tendência é proteger os interesses da empresa, para isso preciso ter a clareza das responsabilidades e a forma como são definidas permite uma comunicação mais fluente e menos estressada. (BORNHOLDT, 2005)

Segundo Bornholdt (2005), no âmbito da gestão executiva temos as principais responsabilidades da administração que são:

a) Prestar contas da gestão: é uma obrigação cujas responsabilidades e parâmetros precisam estar definidos e compartilhados com o sistema familiar e societário;

b) Executar as políticas e diretrizes: essa tarefa significa o alinhamento da cultura organizacional, ou seja, refere-se a políticas como visão, missão e valores e precisam ser aprovadas pelo conselho de administração;

c) Implementar as estratégias aprovadas: A execução dos planos aprovados pelo conselho bem como o acompanhamento é responsabilidade do executivo e sua equipe;

d) Agir com lealdade à sociedade e à família: é a missão de aderir, respeitar e reforçar a cultura organizacional, a missão, as crenças e os valores da organização.

e) Coordenar a gestão e os demais diretores executivos: trata-se da responsabilidade de controle e coordenação da demanda dos diretores, dos familiares e dos executivos externos para que haja harmonia, adesão e coesão.

2.3.1.8 A auditoria independente

A auditoria independente se resume ao trabalho de um profissional sem nenhum vínculo com a organização na qual realizará o trabalho.

Os autores Araújo, Arruda e Barretto (2008, p. 31) definem a auditoria independente, “[...] sendo a auditoria realizada por profissionais externos à empresa auditada, ou seja, que não são empregados da administração, normalmente sob firmas de auditoria.”

De acordo com IBGC (2009, p. 59), “sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade.”

Relatando sobre auditoria independente, o autor Bornholdt (2005, p. 87), cita que,

A auditoria independente é um agente da governança corporativa fundamental para todas as partes interessadas. Nisso se incluem familiares, sócios, executivos, empregados, fornecedores, clientes, bancos e sociedade em geral. A princípio, toda a organização, independentemente do porte e da natureza, unifamiliar ou multifamiliar, com poucos ou muitos sócios, deve ter um auditor independente. Em primeiro lugar, a vantagem da auditoria independente está no fato de que representa uma proteção e um resguardo para o presidente e os executivos. Em segundo, é um atestado formal de boas intenções para todos os apostadores e interessados.

Na auditoria independente se tem a figura do auditor, que é um ouvinte externo e isento que circula por toda a organização. Essa figura do auditor nos proporciona segurança quanto à propriedade dos registros contábeis, econômicos e financeiros e nos ajuda a enxergar outros ângulos e novas perspectivas para gestão, contribuindo para qualidade da administração. (BORNHOLDT, 2005)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico apresentaremos quais os procedimentos metodológicos foram utilizados para o desenvolvimento e conclusão deste estudo.

Para que os objetivos propostos nesse trabalho possam ser almejados, faz-se necessário traçar os procedimentos metodológicos a serem utilizados. Para Andrade (2005, p. 129), a “metodologia é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”.

Com relação à abordagem do problema, esta pesquisa é considerada qualitativa. Oliveira (1999, p. 117) mostra que:

as pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexibilidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

A principal diferença das pesquisas qualitativas para quantitativas é o não uso de instrumentos estatísticos.

O presente estudo, quanto à tipologia dos objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva. Almeida (1996, p. 104) define que “a pesquisa descritiva tem como objetivo observar, analisar, e coordenar dados, sem manipulá-los, sem a interferência do pesquisador.” Neste trabalho essa tipologia de pesquisa será utilizada para descrever as etapas do planejamento sucessório, bem como o momento mais propício para início.

A tipologia deste trabalho quanto aos procedimentos, será pesquisa bibliográfica. Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 48),

a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre determinado assunto, tema ou problema.

Os estudos bibliográficos aplicados serão os pesquisados por meio de livros, internet e os artigos e dissertações da área estudada.

Mediante os instrumentos de pesquisa apresentados, pretende-se alcançar neste trabalho o problema e os objetivos propostos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será demonstrado: as etapas do planejamento sucessório ilustrado com o fluxograma (figura 8); o momento de iniciar o planejamento sucessório na empresa familiar; e para finalizar a conclusão do último objetivo específico, o relato do processo de sucessão do grupo Gerdau.

4.1 ETAPAS DO PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

Este objetivo tem o propósito de demonstrar as etapas do planejamento sucessório e seu desenvolvimento até a escolha final.

1ª ETAPA - Diagnóstico da Empresa

Ao iniciar a elaboração de um planejamento sucessório, primeiramente, é necessário realizar um diagnóstico da atual situação da empresa, através dos indicadores econômico-financeiros e a atual situação patrimonial. É importante também saber como a empresa se vê perante o mercado em que ela atua.

2ª ETAPA - Retorno e Validação do Diagnóstico da Empresa

Após obter as informações relacionadas na etapa anterior, o próximo passo é verificar se os indicadores da empresa estão de acordo com a tendência do mercado, assim como também, analisar se existe coerência entre a expectativa de crescimento da empresa *versus* expectativa de crescimento do setor, a médio e a longo prazo.

3ª ETAPA - Planejamento Sucessório

Nesta etapa, é necessário identificar o potencial dos colaboradores que irão assumir as funções-chave da empresa, pois é necessário profissionalizar a gestão, sem que pessoas ligadas à família sejam beneficiadas de alguma forma neste processo. O objetivo é promover a movimentação planejada das pessoas, visando desenvolver as competências necessárias para executar a função.

Concluído estas etapas iniciam-se as fases do processo de sucessão.

Fase 1 - Instalação do Comitê de Sucessão

O comitê de sucessão é formado pelo Conselho de Administração, pelos diretores da empresa e o atual CEO, que em um primeiro momento geralmente é o dono da organização. Este comitê será responsável em analisar e escolher o perfil melhor capacitado, para dar continuidade às atividades da empresa.

Caso o comitê não consiga identificar o perfil desejável para a função diante dos colaboradores com potencial, será necessário encontrar um profissional no mercado externo com as habilidades desejadas.

Fase 2 - Análise do Cenário de Sucessão

Em um mundo moderno e globalizado, não é necessário que o atual CEO da empresa fique no cargo até não ter mais capacidade de gerir os negócios, visto que no momento em que o futuro CEO estiver preparado ele poderá assumir a função na empresa. Esse pensamento precisa ser disseminado na cultura empresarial, pois é muito comum ver as empresas esperarem o seu dono falecer, para que depois o “preparado” assuma a função.

Fase 3 - Análise do Campo de Forças

O empresário fundador precisa entender que leva muito tempo para fazer um sucessor, sendo que, nem sempre, os membros da família são as pessoas que irão sucedê-lo. Vale salientar também que é importante saber se a pessoa que está sendo escolhida, realmente quer exercer a função.

No processo de sucessão familiar, não deve haver favorecimento a filhos e parentes que não tenham condições de conduzir a empresa, evitando que ocorram futuros desgastes através dos conflitos familiares.

Os conflitos muitas vezes podem ser causados por questões pessoais, pois as pessoas acabam misturando o convívio familiar com o ambiente de trabalho. Muitas vezes, o empresário fundador deseja passar o bastão para o filho, mas ao

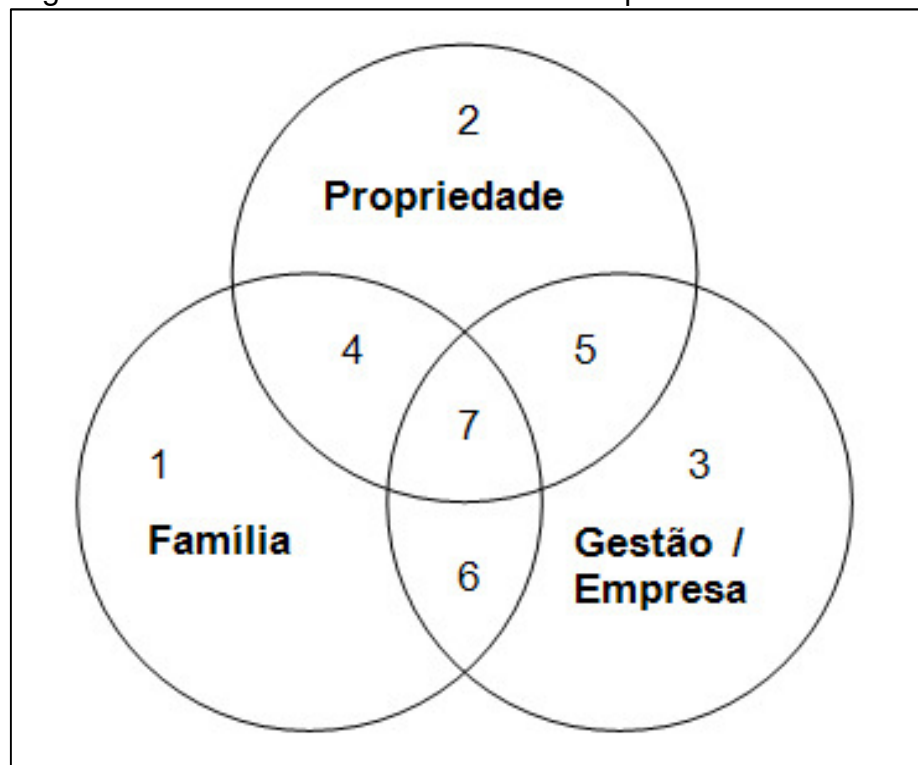
mesmo tempo não quer perder o poder. As duas coisas devem ser tratadas com muito profissionalismo, justamente para evitar aborrecimentos.

Fase 4 - Identificação dos Estágios de Desenvolvimento da Empresa

As organizações em geral possuem um ciclo de vida, sendo que as empresas familiares não fogem essa regra. Uma das diferenças, no caso das familiares, o ciclo de vida acompanha o desenvolvimento dos familiares.

O modelo abaixo descreve claramente a empresa familiar como um sistema composto de três subsistemas, ao mesmo tempo independentes, mas relacionados entre si: Propriedade, Família e Gestão.

Figura 7 - O modelo de três círculos da empresa familiar



Fonte: Gersick et. al., 2006, p. 6.

Existem sete posições possíveis no Modelo dos Três Círculos. Cada familiar pode ser colocado em qualquer uma dessas posições, como por exemplo: se estiver posicionado no número 4 (quatro), é da família e tem a propriedade, ou seja, é sócio mas não trabalha na empresa, se o posicionado for de número 6 (seis), é da família, trabalha na empresa mas não é proprietário.

O mais importante é entender, compreender e localizar-se dentro desse modelo, pois, em cada um dos subsistemas há uma dimensão diferente de desenvolvimento, sendo compostos por estágios diferentes e progressivos, com influência e tempos diferentes.

Fase 5 - Elaboração do Plano de Sucessão

Para elaborar o plano de sucessão deve-se seguir os passos que apresentaremos a seguir:

Passo 1 - Definição dos princípios e premissas de sucessão

Os princípios devem ser estabelecidos através de uma política que regerá a participação da família na empresa. Deve-se buscar antes de tudo, a continuidade do negócio, porém caso não haja o perfil desejado entre os membros da família, deve-se profissionalizar a gestão da organização, contratando no mercado um profissional especializado e com as habilidades desejadas.

Passo 2 - Definição das regras e regulamentos da sucessão

Devem ser estabelecidas as regras que abrangem os seguintes aspectos:

- Ingresso na empresa e procedimentos de contratação: a organização precisa passar uma boa imagem do seu negócio, para que possa atrair novos talentos gerenciais, para dar continuidade a sua hierarquia ao longo dos anos;
- Idade mínima para ingressar na empresa: definir com qual idade os membros da família poderão ingressar na empresa;
- Oportunidades de ingresso para homens e mulheres: definir se homens e mulheres terão as mesmas oportunidades na empresa;
- Formação educacional: definir qual o nível de formação será exigido para que o membro da família possa ingressar na empresa;
- Experiência profissional: definir se será exigida alguma experiência profissional a um membro da família que queira ingressar na empresa;

- Perfil de competências requerido: definir qual o perfil profissional e pessoal e quais as competências serão necessárias para que um familiar ingresse na empresa;
- Planejamento de carreira: definir o plano de carreira dos membros da família;
- Avaliação e acompanhamento: definir os métodos de como o sucessor será acompanhado e avaliado perante os diretores, membros do conselho e CEO;
- Remuneração: definir quais os critérios que serão adotados para remunerar os membros da família que trabalham na empresa;
- Desligamento e substituição: definir os procedimentos de desligamento ou substituição para os membros da família que trabalham na empresa, e também, os casos de readmissão, caso isso ocorra.

Passo 3 - Realização do balanço profissional dos integrantes da Família

É necessário buscar informações acerca dos candidatos ao cargo de sucessor. Geralmente, o candidato que tenha uma experiência comprovada em outras empresas acaba desempenhando melhor uma carreira de sucesso.

Cabe verificar também como os candidatos a sucessão vêem a vida, se é uma pessoa que gosta de assumir responsabilidades, se ele tem força de trabalho, se gosta de conversar com os clientes. Mostrar que ele é um bom funcionário para a empresa e não apenas o filho do dono. Esses também são bons indicadores para selecionar um sucessor que dê continuidade aos negócios da família.

Passo 4 - Aprovação do Plano de Sucessão

A aprovação do plano de sucessão deve ser realizado por meio da estrutura de governança corporativa da empresa, que é composta pelos seguintes diretorias:

- Conselho de Administração;
- Conselho de Família;
- Conselheiros da empresa;
- Atual CEO.

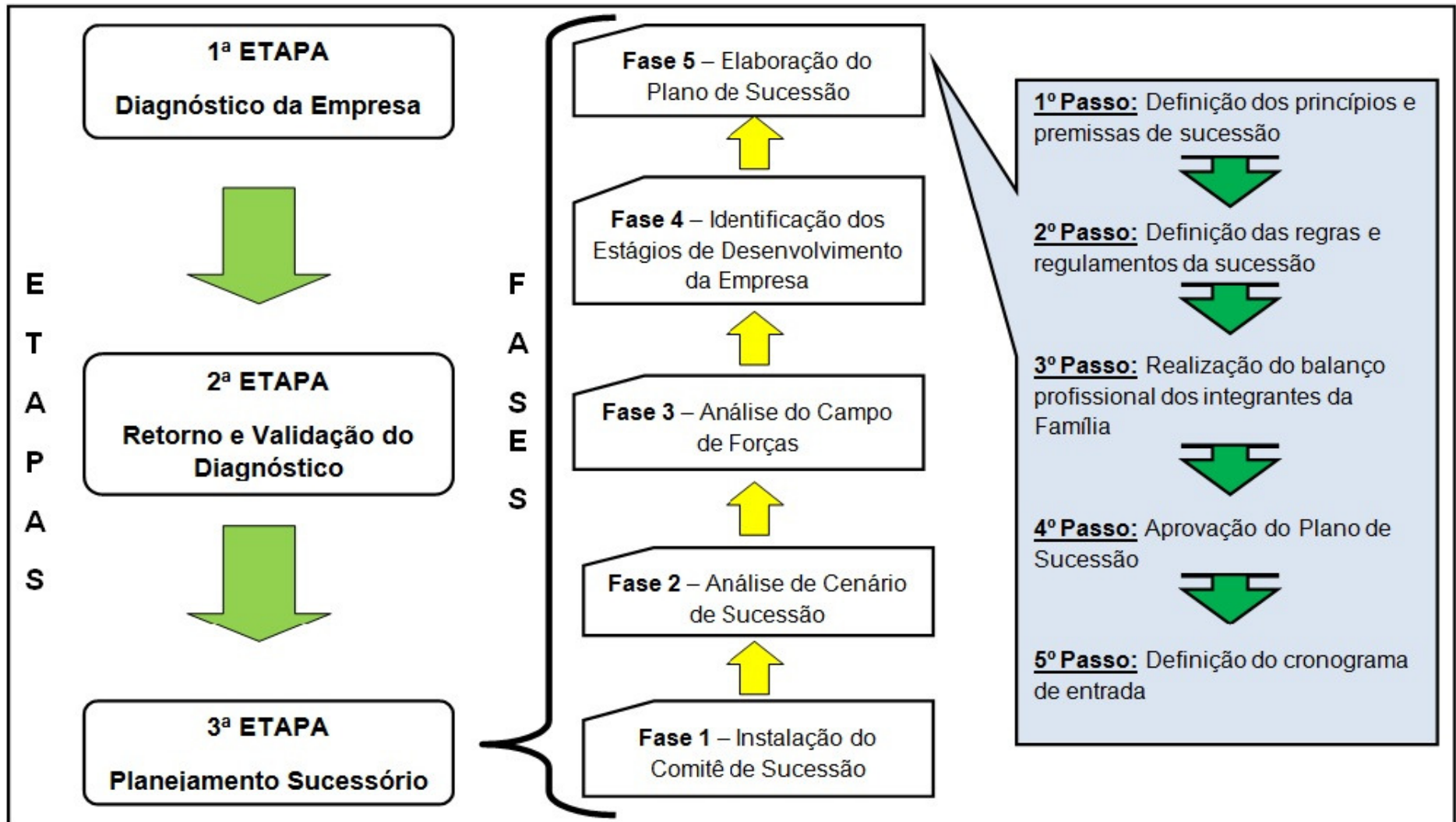
Passo 5 - Definição do Cronograma de Entrada

O futuro CEO precisa estar preparado para assumir tal função a partir do momento em que ele estiver totalmente capacitado e apto para gerir os negócios. Seria o momento ideal para assumir a gestão da empresa.

É necessário que haja um planejamento de quando o sucessor poderá assumir sua função, pois pode ocorrer uma morte inesperada do atual CEO e para evitar momentos críticos nos negócios, ele tem que estar pronto para dar continuidade aos negócios. Ou seja, o importante é preparar a sucessão seja ela familiar ou profissional para que não haja além do sofrimento pela perda do ente querido, ainda o despreparo e conflito na condução dos negócios da família.

Com intuito de facilitar o entendimento das etapas do planejamento sucessório, na figura 8 demonstraremos as etapas, fases e os passos através de um fluxograma.

Figura 8 - Fluxograma das etapas do planejamento sucessório



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 O MOMENTO DE INICIAR O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

Este objetivo visa demonstrar o momento que se deve iniciar o planejamento sucessório.

De acordo com a pesquisa bibliográfica esse processo deve fazer parte do planejamento da empresa familiar, porque a empresa tem o seu planejamento estratégico e o planejamento sucessório deve estar engajado com o estratégico, pois sem dúvida ele faz parte do desenvolvimento da organização.

Deve-se iniciá-lo a partir dos primeiros anos de vida da segunda geração demonstrando os valores, as crenças, a cultura da empresa que um dia essa geração vai ser sócio ou dono, e a partir do momento que você inicia um planejamento sucessório ele entrará no seu ciclo natural e deverá ser revisado, avaliado e acompanhado por todas as demais gerações que viram.

4.3 O PROCESSO DE SUCESSÃO DO GRUPO GERDAU

Para concluirmos o objetivo de relatarmos os passos de um planejamento sucessório desenvolvido em uma empresa familiar brasileira, descrevemos abaixo o processo de sucessão do Grupo Gerdau. Este processo de sucessão levou aproximadamente 6 (seis) anos para ser concluído e é considerado por especialistas um dos mais bem planejados de uma empresa familiar brasileira.

Para descrever as etapas do processo de sucessão do Grupo Gerdau, baseou-se em artigos, notícias e entrevistas, onde há relatos de como foi elaborado e efetuado o planejamento sucessório.

A história da Gerdau inicia-se em 1901 quando João Heirinch Kaspar Gerdau e seu filho Hugo Gerdau iniciam a fábrica de pregos Pontas de Paris, em 1930 Hugo assume a fábrica de pregos e seu irmão Walter Gerdau fica responsável pela fábrica de móveis Gerdau. No ano de 1946 Curt Johannpeter assume a direção já então Metalúrgica Gerdau, Curt é genro de Hugo, casado com sua filha Helda Gerdau. Curt e Helda tiveram quatro filhos: Germano, Klaus, Jorge e Frederico, sendo que em 1971 todos eles já possuíam cargos de liderança junto a empresa. Em 1983 o Diretor-Presidente passa a ser Jorge Gerdau Johannpeter e seus irmãos ficaram como Vice-Presidentes. Passados aproximadamente 24 anos, Jorge

anunciou sua retirada da presidência do Grupo Gerdau, que se deu através de um rigoroso processo de sucessão que durou cerca de 6 anos.

O planejamento sucessório da Gerdau iniciou no ano 2000 e faz parte do processo de governança corporativa do grupo, contou com o auxílio de cinco consultorias internacionais especializadas em sucessão de empresas familiares. Em continuidade ao processo em 2002 foi criado o Comitê Executivo Gerdau (CEG), ao mesmo tempo que dois conselheiros externos passam a fazer parte do Conselho de Administração.

No processo de avaliação de sucessão da Gerdau estima-se que 20 candidatos entraram no processo, sendo que três eram membros da família, só que um deles, o filho mais velho de Jorge, Carlos Johannpeter, tido como favorito por ter apresentado ótimos resultados na área comercial foi afastado do processo ainda no início, devido a seu estilo extravagante não tinha a confiança de todos os tios, o mesmo retirou-se do grupo e montou seu próprio negócio. Após dois anos do processo de sucessão as cinco consultorias indicaram quatro finalistas: André, Cláudio e os vices-presidentes Osvaldo Schirmer e Paulo Vasconcellos, esse quatro passaram e integram o comitê executivo afim de aproximá-los da diretoria da empresa e dos membros do conselho de administração.

No início de 2006 os dois candidatos foram apontados como os principais candidatos e entraram na reta final da disputa pelo poder máximo do Grupo Gerdau, os primos André e Claudio. Ambos foram postos a prova, André em 2002 foi aos Estados Unidos para comandar a Ameristeel, empresa recém-adquirida, onde enfrentou dificuldades inéditas, como uma greve de funcionários e a outra foi fazer negócios em um mercado super pulverizado; e Cláudio no início do ano foi indicado presidente do conselho de administração da espanhola Sidenor, outra empresa do Grupo Gerdau.

André Gerdau Johannpeter, 43 anos, terceiro dos cinco filhos de Jorge Gerdau Johannpeter, vice-presidente executivo, graduado em administração pela PUC de Porto Alegre, fez cursos de especialização em administração na Universidade de Toronto, no Canadá, e em marketing, em Ashridge, na Inglaterra.

Iniciou suas atividades no grupo com 16 anos, como ajudante de operador, na fábrica de pregos do grupo e teve como principal realização dentro grupo, enquanto executivo principal da Gerdau Ameristeel, onde tornou a empresa a segunda maior produtora de aços longos dos Estados Unidos.

Claudio Gerdau Johannpeter, 42 anos, filho de Klaus Gerdau Johannpeter, sobrinho de Jorge, vice-presidente executivo e também presidente do conselho de administração da Sidenor, graduado em engenharia metalúrgica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Fez cursos de especialização em gestão operacional na Universidade London Ontario, no Canadá, e em desenvolvimento executivo na Penn State, nos Estados Unidos, iniciou suas atividades aos 16 anos na linha de produção da indústria de pregos do grupo e sua principal realização no grupo Gerdau foi enquanto responsável por toda a atividade industrial do grupo Gerdau.

Diante de todo o profissionalismo imposto e exigido nesse processo de sucessão, o escolhido foi André Gerdau Johannpeter que assumiu a função de Diretor Presidente (CEO – Chief Executive Officer) no lugar de Jorge Gerdau Johannpeter, que estava à frente da presidência do Grupo desde 1983. Simultaneamente, Claudio Gerdau Johannpeter torna-se Diretor Geral de Operações (COO – Chief Operating Officer), cargo definido para a coordenação operacional dos negócios e a busca de sinergias entre as diversas operações.

André Gerdau Johannpeter é o presidente do Comitê Executivo Gerdau (CEG), órgão máximo de direção executiva do Grupo, responsável pela proposição e implementação das estratégias aprovadas no Conselho de Administração.

Nessa posição, tornou-se o principal representante do Grupo Gerdau frente aos diversos públicos e, nas responsabilidades de relacionamento e políticas institucionais, é apoiado pelo presidente do Conselho de Administração.

Claudio Gerdau Johannpeter, 43 anos, tornou-se Diretor Geral de Operações (COO), cargo o qual exerce a coordenação operacional dos diversos negócios - Longos Brasil, Açominas, América do Norte, Aços Especiais e América do Sul.

É o responsável direto sobre os processos funcionais de Marketing e Vendas, Industrial, Suprimentos Gerais, Suprimentos Metálicos, Logística, Engenharia, Meio Ambiente e Energia, Tecnologia de Gestão e Planejamento Operacional.

Essa decisão sobre o novo Diretor Presidente e o Diretor Geral de Operações foi tomada de forma consensual entre os membros do Conselho de Administração da companhia. Foram levadas em conta as características pessoais mais ajustadas para liderar globalmente o negócio.

A conclusão da análise resultou que a gestão executiva do Grupo Gerdau deveria continuar com a família controladora, considerando a existência de profissionais capacitados para as funções designadas no novo modelo de governança corporativa.

Dessa forma o Comitê Executivo ficou composto da seguinte forma:

- André Gerdau Johannpeter (CEO)
- Claudio Gerdau Johannpeter (COO)
- Filipe Affonso Ferreira (Controladoria e Tecnologia de Informação),
- Mario Longhi Filho (Operação América do Norte),
- Osvaldo Schirmer (Finanças e Relações com Investidores),
- Paulo Fernando Bins de Vasconcellos (Operação Aços Especiais),
- Ricardo Gehrke (Operação Aços Longos Brasil),
- Expedito Luz (Secretário)

Para concluir vale ressaltar que, segundo o próprio Jorge Gerdau, é fundamental que um líder conheça e incorpore os valores da organização e, além disso, equilibre três competências fundamentais: a técnica, a humana e a conceitual.

Disse ainda que, o mundo atual não permite amadorismo em nenhuma atividade, razão pela qual é fundamental fazer essa separação. Para que se tenha êxito, é preciso que a família incorpore a cultura da empresa e que haja transparência, e que a escolha dos novos líderes do Grupo Gerdau levou em conta as necessidades futuras da empresa. Era fundamental escolher um comando que tivesse capacidade para desenvolver boas condições futuras, disse o empresário. Para ajudar na decisão da escolha do sucessor, também foi feito um sistema de pontuação para saber que competência era importante para cada processo. Chegou-se à conclusão que o novo líder precisava equilibrar as competências técnica, a humana e a conceitual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi demonstrado neste estudo, apresentou-se a importância do planejamento sucessório para continuidade da empresa, porque se não se consegue fazer com os sucessores tornam-se gestores, ao mínimo conseguimos fazer com que entendam o que é ser sócios.

O planejamento sucessório é um processo que deve ser planejado. Assim como planejamento estratégico da empresa, o processo sucessório também deve ser feito a longo prazo, pois não se consegue prever a necessidade da sucessão seja ela como opção do sucedido ou repentina com a morte inesperada do mesmo.

Diante do que foi apresentado nos objetivos específicos deste estudo, buscou-se de alguma forma colaborar para que as empresas familiares atentem-se para os passos fundamentais para desenvolver um planejamento sucessório eficiente e eficaz.

Por esse motivo o início de um planejamento sucessório é muito antes do que se tem idéia, pois o desenvolvimento dos sucessores para a descoberta daquele que terá a capacidade de liderar e ser o gestor da empresa familiar deve-se iniciar com trabalho em diversos setores da empresa, a fim de adquirir experiência e entendimento da empresa como um todo.

Além disso, buscou-se também dar ênfase através da teoria descrita no texto por diversos autores, como complemento a essa teoria descreve-se na prática como ocorreu um dos mais bem sucedidos processo de sucessão, onde obedeceram-se todas as etapas e demais instruções citadas neste trabalho com o intuito de garantir a continuidade da empresa familiar, o que ocorreu no grupo Gerdau conforme relatado, um caso real de sucesso.

Neste estudo foi demonstrado que a continuidade e perpetuidade da empresa familiar estão diretamente atreladas à organização de um processo de sucessão, pois o planejamento sucessório tem que estar interligado com o planejamento estratégico. A sucessão do gestor ou fundador pelo seu sucessor deve ser um processo que tenha início e fim, e também que este processo seja um ciclo vicioso, fazendo com que a empresa familiar mantenha-se de geração para geração.

Diante de todos os fatos expostos e estudados, esta monografia contribui para capacitação de um profissional especialista a atender as necessidades de uma

organização, uma vez que ampliou os conhecimentos em relação as empresas familiares e ao planejamento sucessório.

Este estudo também pode contribuir com todas as organizações familiares que buscam a sua continuidade.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão da empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.

ALMEIDA, Maria Lúcia Pacheco de. **Como elaborar monografias.** 4.ed. Belém: CEJUP, 1996, 224 p.

ÁLVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 160 p.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico.** 7.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 174 p.

ARAÚJO, Inaldo da Paixão Santos; ARRUDA, Daniel Gomes; BARRETO, Pedro Humberto Teixeira. **Auditoria Contábil:** enfoque teórico, normativo e prático. São Paulo: Saraiva, 2008. 366 p.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar:** sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: IBECON, 1987. 173 p.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel Angel. **Governança na empresa familiar:** gestão, poder e sucessão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 176 p.

BORNHOLDT, Werner. A implementação e os órgãos da governança nas empresas familiares. In:_____. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 75-92.

_____. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005, 182 p.

CASILLAS, José Carlos; VÁZQUEZ, Adolfo; DÍAZ, Carmen. **Gestão da empresa familiar:** conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007, 270 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica.** 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996. 209 p.

COSER, José Reinaldo. **Direito das sucessões – do inventário e da partilha:** anotações e prática. 2. ed. Leme: EDIJUR, 2006. 512 p.

DALL'ASTA, Emanuelen; OLTRAMARI, Vitor Hugo. Planejamento Sucessório: a vontade além da vida. **Revista Síntese Direito de Família**, São Paulo, v. 13, n.72, p.57-74, jul. 2012.

Gerdau anuncia sucessor no comando do grupo. **Estadão**, São Paulo, Novembro. 2006. Disponível em:

<<http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2006/not20061121p39867.htm>>.

Acesso em: 04 Nov. 2013.

Gerda: quinta sucessão ao longo de uma história de 105 anos. **Manutenção e Suprimentos**, São Paulo, Novembro. 2006. Disponível em: <<http://www.manutencaoesuprimentos.com.br/conteudo/1152-gerdau-quinta-sucessao-ao-longo-de-uma-historia-de-105-anos/>>. Acesso em: 15 Nov. 2013.

GERSICK, Kelin E. et. al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Negócio Editora, 1997, 308 p.

_____. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, 293 p.

INÁCIO, Sandra Regina Luz. O comportamento do fundador e dos herdeiros da empresa familiar. **EmpresaNet**, São Paulo, Fevereiro. 2009. Categoria Liderança. Disponível em: < <http://www.empresanet.com.br/artigos/articles/o-comportamento-do-fundador-e-dos-herdeiros-da-empresa-familiar.html>>. Acesso em: 08 de Dez. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009. 73 p.

_____. **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Saint Paul, 2011. 276 p.

_____. **Guia de orientação para o conselho fiscal**. 2. ed. São Paulo: IBGC, 2007. 80 p.

_____. **Guia de orientação para planejamento de sucessão, avaliação e remuneração de conselho de administração e diretor-presidente**. São Paulo: IBGC, 2011. 68 p.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na Empresa Familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005. 191 p.

LETHBRIDGE, Eric. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista BNDES**, jun. 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev707.pdf>. Acesso em 18 jul. 2013.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3 ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1987. 171 p.

_____. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Editora Pioneira, 1994. 138 p.

NAIDITCH, Suzana. A hora certa de parar. **Revista Exame**, São Paulo, Agosto. 2006. Seção Gestão e Pessoas. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0874/noticias/a-hora-certa-de-parar-m0093188>>. Acesso em: 04 dez. 2013.

NAIDITCH, Suzana; MANO, Cristiane. Quem vai suceder este home. **Revista Exame**, São Paulo, Março. 2006. Seção Sucessão. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0863/noticias/quem-vai-suceder-este-homem-m0081031?page=1>>. Acesso em: 04 nov. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006. 275 p.

_____. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999. 256 p.

_____. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio: uma abordagem prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 139 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratando de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2.ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999. 320 p.

PASSOS, Édio et. al. **Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2006. 156 p.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares = A study about the management model and the succession process in family businesses. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v.20, n.49, p.109-125, abr. 2009.

PORTAL EXECUTIVO. **Vantagens e desvantagens da gestão de empresas familiares**. São Paulo, 31 de julho de 2003.
<http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5039-3_41097--View_429,00.html>. Acesso em: 12 nov. 2013.

Relatório Anual Gerdau 2012, Linha do tempo. **GERDAU**. 2012. p. 30-35. Disponível em:
<<http://www.gerdau.com.br/relatoriogerdau/2012/rabr/download/RelatorioAnual2012LinhaDoTempo.pdf>>. Acesso em: 10 de nov. 2013.

Valores e muito profissionalismo são as bases para uma boa sucessão familiar. **Fundação Nacional da Qualidade**, São Paulo, Agosto. 2007. Disponível em:
<<http://www8.fnq.org.br/site/ItemID=586/369/DesktopDefault.aspx?PageID=369>>. Acesso em: 15 nov. 2013.

ANEXO(S)

ANEXO A – Transcrição da entrevista do programa Gestão Eficaz: Empresas familiares: Os desafios da sucessão com Renato Bernhoeft

Entrevistadora: Paula Weidlich

Entrevistado: Renato Bernhoeft

Paula: No programa Gestão Eficaz de hoje, nós vamos falar sobre empresas familiares, empresas fundamentais presentes em todos os países. Para conversar sobre este assunto temos conosco o empresário e consultor Renato Bernhoeft. Olá, bem vindo ao programa Gestão Eficaz.

Renato: Obrigado, eu é que agradeço a oportunidade.

Paula: Renato você é consultor a muitos anos, especialista em empresas familiares, hoje quais são os principais desafios da sucessão dentro de empresas familiares ?

Renato: É, o grande desafio continua sendo a transição da primeira para segunda geração, principalmente da figura de fundadores. Começa pela própria figura do fundador, que de maneira geral, se estamos falando com alguns é bom que eles saibam disso, é, em que na maioria das vezes ele é uma grande empreendedor, ele cria um empreendimento, mas não consegue entender em que momento a criatura que ele criou se tornou maior que ele, ou seja, encaminhar a sua continuidade. Eu costumo dizer que nem todo empreendedor vira um empresário, no sentido de entender isso. Segundo, o ser humano é mortal, agora a obra que ele criou pode ser imortal, então, a primeira, o primeiro ponto fundamental, importante é o fundador querer lidar com este assunto, o segundo aspecto importante é ele entender, que os seus filhos, os seus herdeiros, não vão herdar meramente um patrimônio, ou, uma empresa, vão herdar algo muito mais complexo e difícil, que é uma sociedade de sócios que não tiveram a liberdade de se escolher. Eles não se escolheram como irmãos e muito menos ainda como sócios. Boa parte dos fracassos que ocorrem nas empresas familiares não decorrem tanto da questão dos empreendimentos, dos negócios, mas eventualmente das disputas familiares, tanto é que temos um índice, um estudo feito pela ROFF, que mostra que, no Brasil 70% das empresas familiares que desapareceram tem como consequência principal, como causa principal conflitos familiares não resolvidos, então este é um dado importante. Então, o que, que eu estou querendo dizer com isso, objetivamente, primeiro é o fundador que tem

que querer tratar deste assunto, segundo este assunto começa no âmbito da família, esta conversa tem que começar no âmbito da família.

Paula: E como o empresário, como o fundador da empresa deve começar a pensar na sucessão, como ele deve preparar o seu sucessor ?

Renato: Bom, em primeiro lugar, quer dizer, o “fát...”, ele deve pensar, e isso não é uma questão meramente de idade, ele tem que entender em algum momento que aquilo que ele criou, se ele tem o desejo de aquilo se perpetuar que continue independente da presença dele, ele tem que abrir este assunto com a família, a primeira questão inclusive é ele não indicar o seu sucessor, por que se ele indicar o seu sucessor, quando ele não estiver mais, é muito provável que os irmãos digam: “você foi o escolhido do papai, agora a conversa é outra”. Então, o ideal é que o fundador permita aos seus herdeiros, que eles entre si, discutam e conversam para ver se emerge dentro, entre eles uma liderança, porque esta liderança tem que ser conquistada, tem que ser legitimada e é legitimada pelos demais, porque os demais vão ser sócios entre si. Havia uma colocação extremamente interessante do fundador da Bombril, que tinha três filhos e que perderam, inclusive, a empresa, em que escrevia cartas para os filhos, ele escreveu uma coisa muito interessante, ele diz: “filhos procurem se entender, vocês não vão ser donos, vocês vão ser sócios, quem tem sócio tem patrão, tem que dar satisfação.” Esta é uma coisa que muitas vezes os herdeiros não imaginam, querem repetir o modelo da primeira geração, na primeira geração havia uma figura de dono, da segunda em diante não existe mais dono.

Paula: É difícil para algumas famílias entenderem isso que, separar um pouco o lado pessoal, o lado familiar do lado profissional, algumas famílias tem certa dificuldade neste aspecto ?

Renato: Eu diria que a maioria das famílias, porque este tema que nós estamos conversando aqui, é acima de tudo um tema, eu costumo dizer, muito mais complexo, é um tema delicado, ele mexe com emoções, ele mexe com sentimentos e mexe com ressentimentos, então muitas vezes você tem dentro da própria estrutura familiar uma série de conflitos, uma série de divergências na relação pai e filho, na relação entre irmãos, e estas questões todas vão afetar este processo, sem dúvida nenhuma. Por isso eu digo não é um tema fácil, para muitos fundadores e para muitas famílias, e na realidade nossa, principalmente na realidade latina, “né”, apesar de que a maioria das empresas familiares foi fundada por imigrantes ou filhos

de imigrantes, mas nós estamos no Brasil, nós estamos falando de países latinos ou mesmo os países vizinhos com os quais nós temos trabalhando. A entidade família é de maneira geral uma entidade com a qual se lida muito, envolvendo questões de emoções, de sentimentos e isto dificulta, é, o entendimento e mais do que isto, tratar deste assunto, porque muitas vezes, eu tenho me deparado com o fato de que um empresário, como figura pública, ele é muito admirado, muito respeitado, mas como pai ele foi as vezes um fracasso, porque ele foi um pai muito ausente, e esta questão, ela tem que depois ser discutida na família, e as vezes é difícil para ele lidar com isto, porque ele pode se confrontar com algumas questões que ele não gostaria de ouvir, mas se ele pretende, e esse é um apelo e uma, e objetivamente que eu falo para o fundador, se você quer assegurar a continuidade da sua obra, permita que os seus herdeiros tratem deste assunto, este não é mais um assunto seu, você criou, agora a continuidade ele depende de seus descendentes.

Paula: Não é sempre fácil para um fundador entender isso “né” ?

Renato: Não. É, principalmente pelo seguinte, o fundador é uma pessoa que conquistou poder, o poder é uma coisa, o poder é prazeroso, dizem alguns até que “orgásmico” “né”, então o poder é uma coisa que, na medida que alguém deixa o poder, ele pode, e nós temos casos de fundadores que entram em depressão, tem dificuldade, então a sugestão que eu faço é claramente a seguinte: um fundador só permite a seus herdeiros a continuidade se ele encontrar uma outra fonte de poder, vai para a atividade política, é, cria uma nova empresa, se dedica a vida sociativa, desenvolve uma ONG, alguma, trabalho de, “né”, social, responsabilidade social, fundadores não se aposentam, fundadores não soltam a “rapadura”, porque o poder é uma coisa que ele precisa, faz parte da vida dele, principalmente porque é uma pessoa que conquistou poder.

Paula: Renato, alguns especialistas da área recomendam que as questões da empresa devam ser tratadas na empresa, que as pessoas não levem essas questões para o âmbito familiar para essas discussões não serem realizadas dentro da casa, junto com a família, no almoço de domingo. Qual seria a sua recomendação nesse aspecto?

Renato: Se alguém conseguir fazer isso eu queria descobrir a receita, é muito difícil, porque na realidade as coisas estão muito misturadas, “né”, exatamente porque eu disse, esse fundador é ao mesmo tempo uma figura patriarcal, paterna, que muitas vezes tem um discurso de dizer: “fiz isso para vocês”. Mas ele não perguntou para

os filhos se eles queriam isto, “né”, então, muitas vezes a relação dentro da estrutura familiar fica bastante comprometida, então, a idéia de separar, é é é, ela é muito idealizada, mas.

Paula: Ela é quase utópica “né”?

Renato: É eu diria não é, é utópica, é utópica mesmo, “né”, principalmente se você, é, leva membros da família para trabalhar dentro da empresa, porque você não elimina, eu não posso imaginar que dentro da empresa você deixa de ser minha filha, ou você deixa de ser meu irmão, você continua, e mesmo que a gente diga. Alguns fundadores dizem, tem até a ilusão de dizer: “olha esse aqui é meu filho, trate ele como funcionário, mas aqui ele não é meu filho, ele é um funcionário normal”, ele não é funcionário normal, ele é filho do dono, eu costumo brincar que: filho do dono não é elogio, é xingamento, só perde para genro do dono.

Paula: “Rsrs”, com certeza, nós estamos conversando hoje sobre famílias empresárias, você que está nós assistindo não sai daí nós vamos fazer um breve intervalo e voltamos já já.

[Intervalo]

Paula: Estamos de volta, hoje com o consultor Renato Bernhoeft, especialista em famílias empresárias, nosso tema do programa Gestão Eficaz de hoje. Renato, “voc”, já falamos sobre as empresas familiares no Brasil, você tem uma longa experiência também fora do Brasil, as empresas familiares nos demais países se assemelham com as empresas familiares brasileiras, é, é tudo muito igual ? elas tem características diferentes ?

Renato: Sem dúvida. É quando falamos de empresas familiares, ela se assemelha muito, independente do país, a gente costuma brincar, que muda o idioma, muda a a a cultura, o país, a geografia, mas as empresas familiares tem semelhanças. O que de fato difere são as culturas ou as estruturas familiares, “né”, se nós falamos por exemplo de uma família norte-americana, nós sabemos que é do hábito, da cultura da família americana que os filhos saiam de casa muito cedo, que os filhos aprendam a se “virar” desde cedo, algumas famílias européias, na Alemanha, em alguns países nórdicos isso também acontece, mas esta é a diferença. Então, as diferenças que nos encontramos elas são muito diferenças culturais da estrutura familiar, o que que isto implica ? Em algumas dessas famílias, as questões dos conflitos familiares se abordam com mais abertura, com mais clareza. Nas famílias latinas, muito próprias do Brasil, ou mesmo aqui de países latinos onde temos

trabalhado como: Argentina, Paraguai, Peru, México, é evidente que a instituição família, ela é muito idealizada, “né”, é que diz, é muito comum que o patriarca diz: “meus filhos tem que se dá bem, todos tem que ser amar, porque são filhos do mesmo pai e da mesma mãe.” É um discurso muito idealizado. Mas a família tem uma questão sociológica que a gente as vezes não avalia, e é uma questão importante, “né”, na estrutura familiar não houve a liberdade da escolha, minha mulher e eu nós escolhemos, estamos juntos a quase específico quarenta e seis anos.

Paula: Em uma sociedade as pessoas escolhem, os sócios.

Renato: Exatamente, na primeira geração, “né”. Agora no caso específico da família não houve, eu não escolhi os filhos que tenho, eu vos amo, produzi, mas não os escolhi, eles não me escolheram como pai, eles não se escolheram como irmãos, e menos os cunhados e cunhadas que “pintaram” no “pedaço”. Então quer dizer, querer que se entendam, vai depende muito deles, não de mim, “né”, eu posso querer que passem o natal juntos, quero, posso fazer uma série de processos de chantagem emocional, financeira para conseguir alguns resultados, mas evidentemente isso será muito mais feito para agradar para agradar a mim, do que provavelmente o processo natural. Então as famílias, principalmente agora as famílias latinas, indiferente digamos de famílias de outras culturas, a questão da individualidade não é muito levada em consideração, é, é muito comum por exemplo, as vezes, o, o pai dizer: “eu fiz isso para vocês.” Mas não perguntou se queria, de repente o filho diz: “Pai legal isso que você fez, mas eu não quero ser sócio da minha irmã, eu quero fazer outra coisa.” “Isso que você fez não me interessa”. E etc...e tal, sabe, então. Essas questões, elas são muito delicadas, e muitas vezes mexem exatamente, muito mais com questões de caráter afetivo, emocional, como disse no bloco anterior, e as vezes geram ressentimentos que podem dificultar. E volto a insistir, o que destrói a empresa familiar são muito mais os conflitos familiares, porque na gestão da empresa se você não tem alguém na família competente, capaz, você pode contratar um executivo não familiar, tem até a vantagem de que um executivo não familiar você pode despedir sem precisar almoçar com ele no domingo, despedir um cunhado ou um irmão ou um sobrinho...

Paula: É bem mais complicado.

Renato: Não só é mais complicado porque você tem que conviver com ele na família, o restante do tempo, então essa questão de fato é delicada. Então volto a

insistir, esse assunto, o assunto começa, o ponto de partida para se tratar dele é na família.

Paula: Como os herdeiros devem tratar essa questão da sucessão ? Lembrando que nem sempre os herdeiros serão os sucessores da empresa.

Renato: É, exatamente. Essa sua pergunta é muito importante. Os herdeiros tem que entender, que o que eles estão de fato herdando são participações acionárias, eles estão herdando uma sociedade. “Né.” Digamos que foi um fundador, ele tinha, ele era dono, ele era 100%, digamos que ele tenha três filhos, a empresa vai se dividida em três partes de 33,33% e etc..., então não tem mais a figura de dono, então esses herdeiros tem que entender, que eles estão herdando um patrimônio vinculado societariamente, e eles tem que procurar o entendimento em termos de estabelecer uma liderança entre eles, ou seja, a sucessão entre eles, no sentido de que haja continuidade e eles agreguem valor a esse patrimônio porque se eles não agregarem valor a esse patrimônio, esse patrimônio acaba, e é o que tem acontecido muito. O velho ditado que diz: “Pai rico, filho nobre, neto pobre”, é porque a cada geração não só aumenta o número de componentes da família como também muitas vezes quando chega na terceira geração, os netos nem sabem como começou a empresa. É muito comum você ouvir na terceira geração: “Ah na época do vovô era fácil”, não era fácil com certeza, ele era um imigrante que chegou aqui com uma mão na frente e outra a trás, começou do zero, construiu esse patrimônio com muito esforço e com muito trabalho, só que essa história não foi contada para ele, então quando a gente fala herança é um direito, agora uma herança sem um legado, ou seja, sem conhecer como ela foi construída, em geral se perde.

Paula: Renato é, uma outra questão importante é entender hoje quem é o sucessor do futuro? Quem líder da empresa familiar ? Qual o perfil dessa pessoa hoje ? A pessoa que tem o perfil correto, que vai comanda de uma forma bem sucedida a empresa familiar.

Renato: Olha, essencialmente quando a gente fala da sucessão da empresa familiar, nos falamos de três, três, digamos, figuras diferentes, porque se você tem na estrutura familiar, cria-se por exemplo um conselho de família, então a família tem que ter um fórum para conversar, que não é dentro da empresa evidentemente, para discutir suas questões, seus temas, a formação das novas gerações, o preparo, uma série de coisas. Então você precisa uma liderança no conselho da família, então essa uma liderança, que tem, exige algumas habilidades, trânsito, capacidade de

ouvir, de gerar consenso e etc...tal. Uma outra instância é da sociedade que discute as questões relativas ao capital, a sociedade propriamente dita, os acionistas e etc...tal, este é um outro perfil, é uma pessoa que entende muito mais de uma visão do aspecto financeiro, numa visão, digamos mais capitalista, porque é ali, é no bolso deles que vai arde um mal investimento ou a decisão de novos investimentos e você tem a sucessão na gestão, “ai” é um competência executiva, uma capacidade executiva. Então na realidade quando se fala de sucessão, você não tá falando de uma figura só, o dono ele englobava esses três, ele era o patriarca na família, ele era o dono da propriedade ou do patrimônio e era o presidente, gestor e “tal”, mas esse modelo ele é só da primeira geração, ele não é transferível, e da segunda em diante ele não vai funciona.

Paula: Renato, se você tivesse que deixar um conselho para os herdeiros, para os fundadores e para os demais profissionais que trabalham em empresas familiares. O que você falaria para eles hoje ?

Renato: Eu não deixaria um conselho, até porque conselho diz que, é, eu deixaria uma provocação. A provocação primeiro para os fundadores, se você criou algo que você considera importante tenha certeza de uma coisa, trate da continuidade disso independente da sua presença, entenda que a sua obra se tornou mais importante que você, e aos herdeiros entendam que o que você vão receber é um patrimônio dividido que pressupõe que vocês, minimamente tenha entendimento muito antes do entendimento do ponto de vista do conhecimento da gestão, a humildade suficiente para entender o que é ser sócio. Eu costumo dizer que quem acha casamento difícil não sabe o que que é uma sociedade, uma sociedade ela se fixa em uma relação de confiança, dinheiro e poder, três variáveis muito delicadas.

Paula: Ótimo Renato, agradeço a tua presença, mais uma vez muito obrigado por estar hoje aqui conosco no Gestão Eficaz.

Renato: Eu que agradeço a oportunidade.

Paula: Perfeito [...].

Fonte: **EBS School**. Gestão Eficaz, Programa nº 111. Empresas Familiares: Desafios da Sucessão. 23/05/2011. Entrevista com Renato Bernhoeft. Duração: 19:23. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=2H51qBv3F9g>>. Acesso em: 05 de Novembro 2013.

ANEXO B – Transcrição da entrevista do programa Grandes Líderes: Sem achismos na Sucessão com Jorge Gerdau

Entrevistadora: Cristiane Correa – Editora Executiva da Exame

Entrevistado: Jorge Gerdau Johannpeter – Presidente do conselho da Gerdau

Cristiane: O processo de sucessão da Gerdau se tornou um exemplo para as empresas familiares brasileiras “né”. Quais foram os pontos principais para que esse processo tivesse sucesso, na sua opinião?

Jorge Gerdau: Bom, nós estudamos esse tema, vamos dizer, em termos globais e internacionais, e a primeira definição que talvez tem que ser tomada é assim. Isso aqui é processo com começo e fim. Se você analisa no processo aonde eu quero chegar, nós temos uma definição muito clara no nosso grupo, nosso o grupo tem 108 anos, de que nós em respeito aos interesses dos acionistas, dos quais a família também é acionista, é de ter um *management* o melhor possível de profissional de altamente capacitado, então nós utilizamos do processo de avaliação dos candidatos ao cargo, nós usamos as tecnologias que estão disponíveis no mercado com avaliações extremamente rigorosas que nós fazemos com todos os nossos principais executivos a cada dois, três anos, não só com metodologia interna, mas também com consultoria externa, até aproveitando essa experiência das empresas de *benchmarking*, “ta certo”, que são, vamos dizer, especializadas em ter os patamares mundiais os patamares locais e que são digamos os requisitos para atingir o conceito de *management*, então, nos desenhamos o processo e seguimos etapa por etapa, critérios de avaliação extremamente exigentes, “ai” no final nos tínhamos praticamente, vamos dizer, quatro candidatos com potencial de ser CEO, e “ai” se fez, o final foram avaliações de natureza subjetiva, pessoal “né”, vamos dizer, do perfil de liderança, com características, vamos dizer que, hoje qualquer pessoa, vamos dizer sempre de uma forma absolutamente simplificada, eu diria o seguinte: tem que três competências, “ta certo”, a técnica, a humana e a conceitual e a conjugação e a harmonização desses três fatores, por que só uma competência técnica sem uma competência humana, de relacionamento, informação, equipes de liderança, você não faz, só liderança, boa conversa e etc... também sem técnica não faz, agora o terceiro fator que é competência conceitual, essa ainda tem um fator mais complexo de que ela, esse, essa competência conceitual tem que analisar os

cenários em que você toma decisões ou não, e “ai” é uma outra sensibilidade subjetiva, “ta certo né”, com características interessantes que quanto mais complexo for o tema, a discussão “né”, você tem que juntar os três fatores “né”, então ainda a decisão final indiscutivelmente você tem toda a sistemática de avaliações e etc..., mas sempre entra termos de característica pessoal e de valores.

Cristiane: Bom, esse processo levou quase cinco anos “né”. Essa decisão final foi a parte mais delicada do processo ou não?

Jorge Gerdau: Eu diria ela foi delicada, mas é, até isso nós também utilizamos metodologia, “ta certo”, nós pegamos os principais que, define, vamos dizer, você tem pessoas que tem uma alta competência técnica as vezes não tem uma competência humana tão forte, então quais são os fatores para aquela função que são mais importantes, “ta certo”, então nós primeiro listamos quais são os pontos mais importantes, então até isso nós fizemos com metodologia também.

Cristiane: É, achismos não tem lugar “né”?

Jorge Gerdau: Não, de forma alguma, “ta certo”, a responsabilidade é muito grande “né”, não pode trabalhar com achismos.

Fonte: **EXAME TV:** Grandes Líderes – Jorge Gerdau – Sem achismos na sucessão. 02/10/2009. Entrevista com Jorge Gerdau Johannpeter. Duração: 4:05. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=4VM9SFTLYL8>> . Acesso em 07 de Dezembro de 2013.

