

“O Manual de Perguntas e Respostas Sobre Empresas Familiares – Tudo o que você sempre desejou saber sobre as Empresas Familiares é de autoria de Sandra Regina da Luz Inácio, Coordenadora do Grupo de Excelência em Empresas Familiares do CRA-SP, as opiniões contidas neste material são de responsabilidade da autora e dos colaboradores consultados durante a elaboração e não expressam incondicional opinião deste Conselho.”



Manual de Perguntas e Respostas Sobre Empresas Familiares:

**Tudo o que você
sempre desejou saber
sobre as Empresas
Familiares**

Apresentação

Ao nos depararmos todos os dias com a triste realidade do fechamento da maioria das empresas familiares no Brasil que dificilmente chegam à terceira geração, é que nos explodiu a paixão pela criação deste simples livro de perguntas e respostas que abordam as principais dificuldades das empresas familiares e possíveis sugestões para sua melhoria e perpetuação.

É um sonho nosso e, se Deus assim o permitir, através dele, esperamos que todo gestor, herdeiro ou qualquer pessoa que faça parte de uma empresa familiar, pense, reflita e torne a refletir Hum milhão de vezes se assim for preciso para que sua empresa perpetue pelas gerações que virão e que possam gerar um número cada vez maior de empregos, impostos, cidadania, bem-estar e crescimento ao nosso povo e principalmente ao nosso país.

Não é nossa intenção ensinar ao empreendedor familiar a gerir sua empresa (que a construiu com seu suor, lágrimas, sorrisos, noites sem dormir e sabemos que nela estão sua alma e seu coração), nossa intenção principal é que quando sua alma não puder mais estar nela, ele possa ter a certeza que ela continuará e através dela: sua vida, cultura, pensamentos, valores éticos e seu amor.

Para que tudo nasça é preciso nascer do amor... sem ele nada sobrevive. Não queremos ensinar as próximas gerações a amarem suas empresas, mas que através do profundo amor de seu criador, ela possa continuar existindo e renascendo a cada instante.

Considerações Iniciais do Grupo de Excelência em Empresas Familiares

O objetivo principal deste Manual é Criar mecanismos para que os empresários possam expor seus problemas, discutir possibilidades de solução e contribuir com sua experiência administrativa. Pretende-se desenvolver uma atitude pró-ativa que permita transformar os desafios enfrentados pelos empresários em oportunidades de crescimento e desenvolvimento das nossas empresas familiares brasileiras.

Nossa Missão é Provocar o desenvolvimento e habilitar as empresas familiares brasileiras nos âmbitos: gestão, estratégia, profissionalização, processo sucessório, conselho de administração.

Nosso grande sonho é Preparar as Empresas Familiares para a perpetuação nas suas várias gerações futuras.

Nossos Valores São:

- 1 - Comprometimento ético;
- 2 - Trabalho em equipe;
- 3 - Transparência;
- 4 - Espírito empreendedor;
- 5 - Respeito;
- 6 - Envolvimento social

Coordenação: Sandra Regina da Luz Inácio

Membros:

- Adriano Postal
- Luiz Fidelis
- Luiz Fernando Pinto Gomes
- Jansen de Queiroz Ferreira

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, dedicamos esta obra ao Presidente do Conselho Regional de Administração do Estado de São Paulo, Exmo. Sr. Walter Sigollo, ao Sr. Paulo Roberto Segatelli Câmara, Vice-Presidente para Relações Externas, à magnífica equipe de relações externas: Bianca, Daniel e Marcos e ao grande profissional em ética, profissionalismo e competência Sr. Flávio Rodrigues de Oliveira que nos possibilitou através de sua gestão empreendedora que esta obra se tornasse realidade.

Dedicamos esta obra a todos os empreendedores de Empresas Familiares que ofereceram suas vidas em construir o seu sonho e que através dele puderam dividir com tantos outros, revolucionando muitas vezes uma humanidade inteira. Sendo Exemplo deles: Max Feffer, Francisco Matarazzo, José Mindlin, Antônio Ermírio de Moraes, Abílio Diniz, Walter Fontana Filho, Henry Ford, Sam Walton, Walt Disney, Samuel Klein, King Campi Gillette, Lee Iacocca, Samuel Walton, entre outros grandes nomes, o livro é leitura essencial para todos...

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
PARTE I – Algumas Estatísticas Sobre as Empresas Familiares.....	11
PARTE II – As Peculiaridades da Empresa Familiar	17
PARTE III - Administração Familiar	22
PARTE IV – Pontos Fortes e Fracos da Empresa Familiar	25
PARTE V – Os Principais Desafios da Empresa Familiar	30
PARTE VI - A Sucessão Familiar	38
PARTE VII – Uma tendência para Continuidade das Empresas Familiares	48
PARTE VIII – O Perfil do Gestor da Empresa Familiar	51
PARTE IX - O Mediador e a Separação nas Empresas Familiares	53
PARTE X - Gestão das Relações com Acionistas nas Empresas Familiares	57
PARTE XI - Holding Familiar	71
PARTE XII – SOBRE FALÊNCIA E RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS - Atualizado com a Lei 11.101/2005	83
CONCLUSÕES	93
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	95

Introdução

A maioria dos pais deseja que seus filhos sejam mais bem sucedidos que eles mesmos. Desejar ao filho tudo que não se teve na infância e na juventude é um grande motivador do pai de família.

Especialmente para a classe de pequenos empresários advindos de imigrantes que chegaram neste país praticamente "com uma mão na frente e outra atrás". Desejar o melhor para o filho muitas vezes é motivo para querer o filho fora da empresa familiar, especialmente quando esta é pequena.

Numa pesquisa realizada entre filhos de empresários, constatou-se que esse desejo de melhoria era a principal razão pela qual a recusa por parte do filho de trabalhar na empresa familiar acabava sendo aceita com pouca resistência por parte do pai. Afinal, a empresa familiar era pequena e o desejo para o filho era de uma vida melhor, geralmente através de uma profissão nobre como advocacia, medicina, etc. Entre os entrevistados, muitos comentaram que o pai, certamente, nem permitiria que eles trabalhassem na empresa familiar.

O mesmo não ocorre com o filho de uma grande empresa familiar. A recusa de trabalhar para a empresa é vista como uma grande ameaça (especialmente para a mãe-futura viúva e irmãs ainda solteiras).

Sonhar em ser violinista ou médico traz alvoroço no seio da família: Quem irá tocar o negócio na ausência do pai? Estatisticamente, o segundo filho de uma empresa familiar tem mais condições de seguir os seus próprios desígnios do que o primogênito. Tanto é que muitos seguem outras carreiras que não a do pai. Esta liberdade só é conquistada, porém, a custa do sacrifício do primogênito. Portanto, se você quiser ser filho de empresário, tente nascer em segundo ou terceiro lugar.

Para aqueles que decidiam seguir a carreira de administrador de empresas, tornava-se óbvio para o filho, e também para os pais, que com esta carreira eles acabariam sendo treinados para empreendimentos muito maiores que a empresa familiar.

Mas, o que invariavelmente ocorre (e isso com todo pai e não somente o pai empresário) é que nossas aspirações em relação a nossos filhos não são constantes e variam com o tempo. Para o pai empresário, as aspirações de que o filho assuma um dia as rédeas da empresa familiar irão variar com o ritmo dos negócios. E isso é muito prejudicial para uma criança à procura de um modelo de identificação pessoal e que encontra nas atitudes do pai um modelo vacilante e inconstante.

Muitos empresários questionam a idéia do filho, um dia, assumir ou não a direção da empresa. Isso especialmente nos momentos iniciais e difíceis da empresa e que, muitas vezes, coincidem com os anos iniciais de formação da criança. Ela vê os planos futuros de sua carreira na empresa variarem com as oscilações do negócio familiar.

É por isso que muitos filhos consideram a empresa familiar um negócio arriscado e que deve ser evitado, muito embora possa ter atingido, aquela altura, uma sólida posição econômico-financeira. É curioso observar a escolha de carreiras profissionais de filhos de donos de empresas familiares. Muito embora pai e filho possam estar incertos em relação à época em que a sucessão na empresa se processará, raramente a escolha da profissão é feita numa área muito diversa daquela em que atua a empresa familiar, como Medicina, Veterinária, Biologia, etc.

Normalmente, a carreira profissional escolhida é Direito, Engenharia, Economia, etc., áreas que permitem uma carreira independente ao mesmo tempo em que mantém uma porta aberta para o ingresso na empresa familiar. Mas enquanto o pai acredita que com essa escolha ele mata dois coelhos com uma cajadada só, o filho, talvez sem saber, continua confuso em relação ao futuro.

Note-se que a profissão escolhida não é Administração de Empresas ou disciplina afim, uma carreira que mais ou menos define como sucessor do pai na empresa familiar, nem Medicina, que também define a não sucessão. Ficamos numa situação cômoda, mas nebulosa que permite postergar o problema sucessório. E quando há o casamento, quase perfeito, entre a profissão e as necessidades da empresa familiar, torna-se ainda mais difícil a decisão de abandoná-la.

Ser administrador numa empresa qualquer é bem menos interessante e remunerador do que ser administrador em sua própria empresa.

O maior problema de um filho numa empresa familiar é o seu esforço e habilidade para alcançar uma identidade própria.

A maturação de uma identidade própria, por várias razões, é um processo bem mais difícil para o membro de uma empresa familiar do que para outros indivíduos. Primeiramente, pela própria natureza e personalidade do pai empresário.

Ele é um indivíduo difícil de vencer num diálogo de homem para homem; normalmente consegue vencer toda e qualquer discussão, o que é frustrante para o filho e péssimo para a formação de um caráter forte e sólido. E tentar a discussão numa segunda rodada também trará um resultado negativo. O pai é um especialista, cativante e insinuante e tem vários anos bem sucedidos em convencer outras pessoas a fazerem exatamente o que ele quer, e o pior - provavelmente o pai está com a razão em todas essas discussões.

Acontece que, contestar valores atuais faz parte da formação de um indivíduo em busca de uma identidade própria. O erro é a nossa interpretação desse comportamento. Ele é muito menos uma contestação do que uma experimentação com outros valores diferentes. Veste-se, por assim dizer, várias outras formas de se comportar, de encarar o mundo, etc. Olha-se no espelho e provavelmente descobre-se que o novo topete não fica bem, procura-se então outro penteado e, assim por diante, até encontrar, talvez, alguns anos mais tarde, uma identidade, uma vestimenta que agrada, e que felizmente não é tão diferente do que todos queriam. O jovem não está contestando, mas sim experimentando temporariamente. Somos nós, observadores do progresso, que rotulamos esse fato, injustamente, de "contestação", provocando uma desnecessária alienação do jovem e, muitas vezes, reforçando a idéia de contestação por nossa própria atitude.

Normalmente, terminada a fase de experimentação, vemos o jovem assumir padrões muito próximos aos do pai; aqueles mesmos padrões considerados pelo filho, não muito tempo atrás, de burgueses, alienados, reacionários, etc. Essa fase de experimentação seria muito mais rápida não fosse a natural ameaça que esse comportamento, tido como rebelde, traz aos pais e parentes.

Especialmente numa empresa familiar onde a rebeldia é encarada como extremamente perigosa aos interesses dos negócios da família, esse comportamento é imediatamente

bloqueado e proibido pela família. Tanto isto é verdade, que existe uma notável diferença entre filhos primogênitos e filhos mais novos. Irmãos mais novos tendem a ser mais "rebeldes" que os primogênitos. Isto quer dizer que a família sentiu-se menos ameaçada com a rebeldia do mais novo. Permitiu-se a "excentricidade" do mais jovem, mas nunca do primogênito. Este tende a ser mais enquadrado, mais em linha com o pensamento familiar e, geralmente, mais frustrado.

Portanto, é muito difícil para o filho experimentar o encontro com uma identidade própria. E quando não pode se rebelar de forma ostensiva, o faz, muitas vezes, de forma passiva. Cooperar com relutância, fazer tudo para que não dê certo, fazer questão de ir mal nos estudos, etc.

Outro fator que dificulta a busca de uma identidade, de acordo com a opinião de vários entrevistados, é a relutância do pai em auxiliar o filho nessa procura. Segundo um entrevistado, ele se lembra do pai haver comentado uma única vez "que o filho era valioso para a empresa". Enquanto que uma promoção, numa empresa qualquer, seria recebida com orgulho paternal, numa empresa familiar a promoção dada ao filho é algo tirado do pai e é natural que o pai tenha sentimentos ambivalentes.

Muitos filhos descobrem que uma promoção numa empresa familiar tem que ser conquistada a "unhas e dentes", após uma longa briga, que geralmente o pai (ou ambos) saem perdedores, e este será o último a dar os parabéns.

Uma promoção no trabalho é um importante elemento na formação de uma identidade própria, uma importante conquista na área profissional, algo que recompensa os anos de estudo e cria certo sentimento de orgulho próprio. Mas geralmente o filho de uma empresa familiar não tem essa satisfação.

E para piorar a situação, quem vai acreditar que aquela promoção é merecida e foi conquistada pela capacidade e não pela paternidade? O filho de um famoso Ministro brasileiro confessou que somente estudando fora do país pôde sentir, pela primeira vez, que suas conquistas eram próprias. Ninguém, nos Estados Unidos, conhecia seu pai e dessa forma o seu sucesso não poderia ser atribuído a favoritismo. Ser filho do dono não é fácil numa empresa familiar. Muitos descobrem que nunca serão sócios do empreendimento, nem tampouco subordinados, mas sim, eternos "filhos", uma posição, considerada por muitos, como bastante desconfortável. Sem falarmos dos problemas semelhantes dos "genros".

Outro fenômeno que poderá ou não ocorrer é o sentimento de profunda incapacidade do filho; à medida que ele percebe a natureza do problema, sente-se incapaz de fazer alguma coisa para solucioná-lo. Inicialmente ele tenta superar o próprio pai, mas logo percebe como isso é difícil. Primeiramente, porque o pai é um elemento forte, dinâmico, esperto, conhecedor das "manhas" do negócio, mais vivido, e para piorar não dá permissão a qualquer movimento do filho neste sentido. Isto cria a frustrante imagem de "nunca serei como meu pai" ou "nunca serás como o seu pai" - frase provavelmente já dita a ele por inúmeras pessoas. Em segundo lugar, o próprio pai não o treinou da melhor forma para que pudesse ter alguma chance na disputa. Terceiro, superar o pai, ou mesmo tentar superar o pai, é "heresia" frontal contra a nossa cultura. Nessas condições, que chances tem o filho? Nenhuma.

A alternativa é também frustrante. Não competir, abandonar tudo, virar padre, médico ou coisa parecida. Primeiramente, a família nunca iria permitir.

"Será que você não pode esperar um pouquinho?"

"Afim, um dia tudo será seu".

Outro estratagema comumente usado por um pai patrão, é gerar uma dependência, através de um salário que dificilmente o filho obterá numa empresa profissional. Qualquer grito de

independência ou contestação terá que ser avaliado agora contra a perda do poder monetário. Quem começou a vida tendo uma BMW, pensa duas vezes em largar a empresa que o proporciona.

Todos esses inúmeros problemas pesam contra a empresa familiar e, portanto, contra 99% das empresas brasileiras.

Isso não somente afeta a continuidade da empresa como aumenta o risco de crédito, de fornecimento de materiais, de estabilidade de emprego. Profissionalizar essas empresas não é a solução, pois a maioria dos empresários entende como profissionalização, enviar os seus filhos para as escolas de Administração, e não contratar profissionais que não sejam membros da família.

Qual a solução de todos estes problemas?

Primeiro, entender a fundo os componentes psicológicos de toda esta trama. Pelo menos, para tornar a empresa familiar um pouco mais humana e sensata, para ambos - pais e filhos.

Segundo, entender um pouco mais dos sistemas de contabilidade e controladoria, que permitem multinacionais controlarem suas subsidiárias no Brasil sem ter um parente do acionista principal em cada posto importante.

São estes sistemas de controle que permitem às multinacionais não serem roubadas a torto e direito pelos executivos profissionais, o grande temor da família empresarial. São estes controles que permitem definir melhor a direção em longo prazo da empresa.

Se as multinacionais podem administrar suas subsidiárias a 10.000 quilômetros de distância, as famílias brasileiras podem seguramente controlar as suas próprias empresas a centenas de metros de distância, sem ter de colocar cada membro da família em cargos de confiança.

Pensem Nisso!!!

1. Quais categorias existem de empresas familiares?

Resposta: Existem, pelo menos, estas grandes categorias de empresas familiares. São elas:

- Empresa individual - Classificam-se nesta categoria empresas formadas por um indivíduo que inicia um pequeno negócio.
- Empresa artesanal - São as que exploram um pequeno patrimônio agrícola ou um negócio artesanal transmitido, em regra, de pai para filho.
 - Empresa de capital familiar - Quando a totalidade ou uma parte importante do capital está nas mãos de uma família, mas cuja direção é entregue a gestores com base na sua competência técnica.
- Empresa familiar - Quando quer o capital quer o controlo da empresa está nas mãos de uma família.
- É internacionalmente aceite que o conceito de uma empresa familiar congrega três grandes vertentes:
 - Ao nível da propriedade - O controlo da empresa encontra-se nas mãos de uma família (que detém ou controla a maioria do capital);
 - Ao nível da gestão - Os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família;
 - Ao nível da sucessão - A segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e assim sucessivamente.

1. De cada 100 fortunas brasileiras, só 18 são herdadas e diz que erros na preparação dos herdeiros liquidam até 67% das companhias na segunda geração.

Resposta: *"Dinheiro não agüenta desaforo de parente"*

Na maioria dos casos, as fortunas familiares se perdem por disputas de poder. Somos um país de burguesia decadente. Por termos uma história de economia fechada e um modelo empresarial que foi muito estimulado por incentivos fiscais, as pessoas que tinham empresas se acomodaram. Tinham uma visão muito patrimonialista no sentido de que ter patrimônio era suficiente. São pessoas que tinham muito patrimônio, tanto imobiliário na cidade, como fazendas, que não gerava lucro. Mas como havia a inflação, o lucro financeiro cobria isso. Também é uma burguesia decadente porque, em muitos casos, não educava os filhos para o mundo do trabalho, para que entendessem que precisavam agregar valor ao patrimônio. Educava só para desfrutar do patrimônio.

2. A Family Business Network (FBN) relata que 95% das empresas familiares não sobrevivem à terceira geração. Quais são, em sua opinião, os principais problemas?

Resposta: Na verdade, não concordamos com essas estatísticas. Conforme pesquisa do especialista John Ward demonstra que 20% das empresas familiares continuam em operação 50 anos após a fundação, o que incluiria a terceira geração de proprietários. Esse cálculo de 95% provavelmente inclui todas as novas empresas, muitas das quais são fracas e afundam no primeiro ano de existência. O que é interessante é que, embora quatro quintos das empresas familiares realmente não sobrevivam até chegar ao meio século, por enfrentarem desafios muito especiais que tornam a continuidade e a sobrevivência difíceis, assim mesmo tais empresas sobrevivem por mais tempo que as não-familiares.

3. As empresas familiares, nos Estados Unidos, vivem, em média, 24 anos. A quebra da empresa tem relação com a falta de treinamento dos sucessores?

Resposta: Não. Existem pesquisas no Brasil, mas os números devem ser semelhantes. Um dos maiores riscos de qualquer empresa é a sucessão, mais ainda na familiar, na qual a escolha dos sucessores geralmente envolve critérios emocionais. O gargalo está na transição da segunda para a terceira geração, porque é mais difícil legitimar um primo no poder, do que

legitimar um irmão (da primeira para a segunda geração, os herdeiros são irmãos). O treinamento e a qualificação do sucessor é, sem dúvida, uma questão importante para a sobrevivência do negócio, como também o processo de transição do poder. Além disso, a organização deve tomar cuidado com a escolha do sucessor, que nunca é definitiva, deixando claro que ele foi escolhido por um mandato e poderá ou não permanecer no cargo.

4. Dada a importância dos empreendimentos familiares para as economias das grandes nações industrializadas, por que centros de estudos especializados na área só foram estabelecidos de 15, 20 anos para cá?

Resposta: Isso parece surpreendente mesmo, visto que as empresas familiares dominaram nossa economia e nossa sociedade por milhares de anos nos quatro cantos do mundo. Contudo, até cerca de 30 anos atrás, nada foi sequer escrito sobre empresas familiares. Acontece que o primeiro ensino formal de administração, que foi introduzido em Wharton e Harvard, nos Estados Unidos, no início do século passado, tinha em vista a criação de gestores profissionais para empresas de capital aberto. As empresas familiares eram consideradas de forma negativa e realmente ruins para a sociedade. Essa atitude persistiu até o final da década de 1970, quando aumentou a noção da importância dessa área de negócios. O movimento começou no Canadá, onde as empresas familiares formaram um lobby local para lutar contra uma proposta de reforma tributária que ameaçava o futuro delas.

O programa no IMD foi lançado por um executivo canadense que veio aqui. A Family Business Network foi estabelecida para criar oportunidades aos ex-alunos do programa do IMD e se tornou uma organização independente.

5. Qual o papel da mulher na empresa familiar?

Resposta: É tão básico quanto o que tem na família. Não é necessário que ela passe horas e mais horas na empresa para saber o que se passa ali dentro e o que acontece aos que ali trabalham.

6. Qual a relevância do papel da mulher na empresa familiar?

Resposta: É como se fosse uma figura de autoridade de reserva, que aparece quando a ocasião requer. Ela não consta da maior parte dos organogramas das empresas, embora todos saibam de sua importância e do enorme poder que exerce nas sombras.

Ela tampouco costuma estar presente às decisões do dia-a-dia e nem às decisões de maior relevância, mas quando a situação é grave, importante ou decisiva, aparece sem necessidade de ser convidada ou chamada a opinar. Se as coisas se passam como se espera que passem, ela não intervém; contudo, se existe o risco de violar a ordem estabelecida, ela surge para impedir que isso aconteça.

7. As herdeiras mulheres são menos interessadas em suas empresas?

Resposta: O aumento da participação feminina, que tem sido, na maioria dos grupos, superior a 50%. E a participação de fundadores mais jovens, na faixa de 50, 55 anos. Ou seja, querendo lidar com o assunto sucessão em vida.

8. Qual o futuro da empresa familiar?

Resposta: A empresa familiar terá um futuro tão brilhante como teve no princípio da humanidade. Não há nada mais primário do que a confluência entre a família e o trabalho. Antes da revolução industrial, todo o trabalho era feito em casa. Quando surge a revolução industrial, o trabalho se separa da casa e, ao longo dos séculos, as empresas foram ficando tão diversificadas e complexas que se tornaram grandes multinacionais. Mas nem toda a produção de serviço e mercadoria se faz por meio de gigantes multinacionais. Há uma quantidade de produção de alta qualidade que requer alguns elementos que permanecem arraigados nas

empresas familiares. É a produção de vinhos, relógios, perfumes e moda. Das maiores empresas do mundo, 35% delas são familiares. Vale lembrar que muitas multinacionais são empresas familiares. Portanto, acredito que a empresa familiar se adaptará às mudanças econômicas que vierem com a globalização, porque tem vantagens naturais sobre as demais empresas.

9. Qual é o atual desempenho da Empresa Familiar?

Resposta: Empresas familiares no estágio do fundador são 19% mais valiosas do que empresas não-familiares. As empresas familiares apresentam:

- retorno anual para os acionistas,
- aumento anual do faturamento,
- aumento das receitas e
- retorno sobre os ativos maiores que o de empresas não-familiares.

10. As empresas familiares empregam de 50% a 60% da força de trabalho em países industrializados. As empresas familiares de capital aberto têm desempenho significativamente melhor do que as não-familiares na lucratividade e no valor das ações? Resposta: Num estudo recente, empresas sob controle familiar foram 5,5% mais lucrativas e tiveram um retorno sobre os ativos 6,65% maior do que empresas não-familiares.

Empresas dirigidas por famílias têm cotação 10% maior no mercado de ações do que empresas não-familiares.

11. Qual é a importância da empresa familiar na economia?

Resposta: Como as demais empresas, a empresa familiar gera empregos e tributos que contribuem para o crescimento da economia. Mas o que a valoriza ainda mais é poder dizer que a maioria das empresas no mundo é familiar. Existe um dado o qual afirma que dos 300 maiores grupos privados do Brasil, 265 são de controle e gestão familiar. Assim, visualizando a importância das empresas familiares, finalizo solicitando a quem pertence a esse universo que reflita sobre tudo o que conversamos e, se ainda não estiver tratando do processo de sucessão familiar, comece a tratá-lo o quanto antes.

12. As estatísticas apontam que 95% das empresas familiares não sobrevivem à terceira geração. Quais são os principais problemas?

Resposta: Na verdade, não concordo com essas estatísticas. Minha pesquisa demonstra que 20% das empresas familiares continuam em operação 50 anos após sua fundação, o que incluiria a terceira geração de proprietários. Esse cálculo de 95% provavelmente inclui todas as novas empresas, muitas das quais são fracas e fundam no primeiro ano de existência. Contudo, o que considero particularmente interessante é que, embora quatro quintos das empresas familiares realmente não sobrevivem até chegar ao meio século, por enfrentarem desafios muito especiais que tornam a continuidade e a sobrevivência difíceis, assim mesmo tais empresas sobrevivem por mais tempo que as não-familiares.

O primeiro grande problema que torna vulneráveis as empresas familiares é a freqüente capacidade dos fundadores de planejar a continuidade e, enquanto ainda vivos e ativos, ceder o controle de forma cordata e eficaz para a próxima geração.

Segundo, existe a percepção – embora eu não concorde plenamente com ela – de que a próxima geração não apresentará empreendedores tão motivados ou brilhantes quanto os fundadores, por serem mimados pela sua criação confortável em uma família de sucesso. Embora o nepotismo não garanta um grande sucessor empresarial e possa levar a péssimos líderes, já vimos que, na maioria dos casos, filhas e filhos de empreendedores de sucesso se

tornam excelentes líderes. Isso ocorre porque, embora possa haver desvantagens na sucessão familiar em vez de sucessão baseada em competência, crescer numa empresa familiar confere boa orientação empresarial e muito conhecimento, e essas são qualidades extremamente valiosas.

O terceiro problema é o conflito familiar. Podem existir, por exemplo, rivalidades entre irmãos na segunda geração que surtem efeitos nos negócios. É verdade que irmãos e irmãs tendem a ser competitivos e que também tendem a ter estilos gerenciais muito diferentes, o que pode levar a mais conflitos e potenciais rupturas e discussões que podem gerar cisões empresariais. Isso acontece com frequência e é uma preocupação válida, porém as empresas familiares tendem a evitar conflitos, pois se preocupam com as rupturas pessoais que surgem em função dos conflitos empresariais.

A outra face da moeda é que as diferenças entre irmãos também podem proporcionar diversidade de potencial, de perspectiva e de criatividade aos negócios. Se os irmãos forem capazes de administrar o conflito, esses fatores podem transformar-se em fonte de poder e até ter valor inestimável, uma vez que não existe mudança empresarial sem conflito. Portanto, a aceitação do conflito é criticamente importante, mas isso pode ser bem contra-intuitivo. A mensagem é que o conflito deve ser administrado e que é preciso aprender a separar o conflito pessoal do conflito profissional.

O quarto maior desafio é o crescimento da família até a terceira geração. Muitos familiares serão acionistas, porém não trabalharão na empresa. Não terão sido criados na casa do fundador, provavelmente não viverão na cidade onde se encontra a sede da empresa e poderão ter interesses, valores e orientações totalmente diferentes. O fato de serem netos do fundador não necessariamente significará que tenham paixão pelo negócio nem que queiram toda sua fortuna pessoal investida na empresa. Novamente isso pode criar conflitos entre os de dentro da empresa e os de fora dela.

Finalmente, além dessas questões mencionadas, as empresas familiares encaram os mesmos desafios enfrentados por qualquer outra empresa. Isso pode ser agravado pelo foco em um único negócio, que reduz a capacidade de redefinir a estratégia empresarial para atender a mudanças nas condições de mercado.

13. Segundo o BNDES, apenas 30% das empresas brasileiras passam para a 2ª geração de herdeiros. Das que passam para a 2ª geração, mais de 90% não passam para a terceira. Quais as razões?

Resposta: São as circunstâncias da transição que definem seu futuro. As conseqüências de uma transição mal resolvida podem resultar em redução da capacidade competitiva, avanço da concorrência e, principalmente, no risco de perder a continuidade.

Entendemos, então, que uma transição bem resolvida é um processo complexo. De onde vem esta complexidade?

A transição bem sucedida advém de um tripé consistindo de soluções administrativas, culturais e jurídicas, interagindo entre si e criando sinergias. Se a solução falha em um dos componentes deste tripé, esta falha pode comprometer os outros dois componentes. Estas soluções deverão vir de fora para dentro da empresa por meio de uma equipe formada por especialistas em sucessão e advogados interagindo com os membros da família controladora e seus executivos, com a concordância dos fundadores.

14. Que comparação poderíamos fazer entre a empresa familiar européia e a latino-americana?

Resposta: As empresas ibero-americanas deparam com problemas diferentes em cada país; estes, por sua vez, diferem muito dos problemas que enfrentam as empresas na Europa. O tamanho dos mercados e as incertezas sociopolíticas fazem com que a concorrência tenha características muito próprias nos diferentes continentes. Acho que na Europa há grandes oportunidades na região central e no leste. No que diz respeito aos países ibero-americanos, os EUA, ou países grandes como o Brasil ou México, são mercados naturais. Por último, a Ásia constitui uma grande oportunidade, e também uma grande ameaça tanto para a Europa quanto para a América Latina.

15. As empresa familiares têm pujança suficiente ou condições financeiras para aventurar-se no exterior?

Resposta: Cremos que a experiência de expansão internacional de vários grupos familiares espanhóis, como as construtoras Ferroviarias, Entrecanales e OHL; ou empresas do setor de moda, como Mango e Zara; os grupos hoteleiros Barceló, Riu, Sol-Melia, Iberostar, ou grupos industriais como Roca, CELSA ou CH-Werfen, e empresas que atuam no mercado de consumo, como Freixenet, Codorniu, Nutrexp ou Puig, são todos os exemplos extraordinários de internacionalização. A maior limitação não é financeira. Um bom projeto sempre encontra financiamento, principalmente hoje em dia. O “déficit” não é de capital, e sim de ambição e de capacidade empreendedora da diretoria. É a propriedade que, através dos órgãos do governo, precisa criar um projeto empresarial familiar ambicioso e atrair uma diretoria capaz de realizá-lo.

Nesse sentido, um problema comum a várias empresas familiares às voltas com o desafio de crescer, sobretudo em escala internacional, é a necessidade de que haja uma diretoria relativamente sobredimensionada ou, uma diretoria com bons profissionais também no “banco de reservas”. Por mais recursos que a empresa tenha para a construção de uma unidade na República Tcheca, ou para abrir um escritório comercial nos EUA, ou adquirir uma empresa na Índia, se não houver uma diretoria decidida e na qual se possa confiar, que saiba conduzir o negócio sem prejudicar as operações da matriz, não haverá projeto que resista. É mais fácil para muitas empresas familiares buscar um crescimento gradual de mercado idealizado pela diretoria, ou mesmo pelos membros da família que trabalham na empresa e que procuram, em muitos casos, preservar o status quo e evitar riscos, tensões e o empenho que exigem determinados projetos de crescimento internacional. Às vezes, outras limitações com que a empresa familiar depara se devem ao fato de que a expansão internacional requer a abertura da propriedade por meio de sociedades ou joint ventures — expedientes que muitas famílias preferem evitar.

16. Com relação à expansão internacional, o que tem motivado as empresas espanholas a incursionarem pela América Latina?

Resposta: Depende do setor. Por exemplo, no caso dos grupos hoteleiros, investir no Caribe foi uma opção natural para quem já havia investido nas ilhas Baleares e Canárias. Também houve pressão por parte dos próprios clientes, das agências de viagens. Havia ainda a necessidade de locais com temporadas que se estendessem pelo ano todo.

Por fim, as empresas voltadas para o consumo e para o varejo aventuraram-se por outros países motivadas pelo potencial do mercado e pela familiaridade com a marca, dada sua proximidade lingüística e cultural.

17. De que maneira a concorrência com a China, Índia, Rússia e Brasil afeta essas empresas? Elas deveriam terceirizar também sua produção como fazem as multinacionais?

Resposta: A empresa familiar é afetada pela concorrência dos países emergentes e, portanto, esse é um fator essencial na hora de se traçar uma estratégia para o futuro. Assim, é

fundamental encarar o fato como uma ameaça a ser administrada. Contudo, o mais importante é tratar a questão sob o aspecto da oportunidade. Hoje, esses países constituem mercados extraordinários para as empresas do segmento industrial, de serviços e de consumo. Se os empresários das empresas familiares quiserem competir melhor nesse mundo globalizado e plano — maior, porém mais próximo —, terão de fazer um esforço sincero de internacionalização, procurando ter uma presença significativa nos mercados emergentes em conformidade com os setores escolhidos e com as características do negócio.

Nesse sentido, a terceirização feita na hora certa pode ser uma grande vantagem competitiva. Além disso, as lições aprendidas nesses mercados podem servir para melhorar as estratégias de concorrência no país de origem.

1. O que é criar famílias empresárias?

Resposta: Uma família empresária não é uma família comum. Quem tem empresa tem compromisso com a comunidade. Se eu pertencço a uma empresa, não posso aprontar. Se um herdeiro virava playboy e comprometia a imagem da empresa. Se examinarmos a maioria dos casos das empresas familiares que desapareceram no Brasil, vai encontrar um conflito familiar no processo.

2. Como cada elemento da família vê a empresa?

Resposta: A empresa familiar tem várias faces. Todas elas aparecem representadas nos rostos e nas pessoas que nela trabalham ou vivem nela. A empresa familiar tem um aspecto quando vista pelo ângulo do seu fundador; tem outro quando o interlocutor em questão é o marido ou a mulher do fundador ou fundadora; outro ainda se a interação se dá com os filhos. Em outras palavras, a face da empresa muda conforme o familiar com quem conversamos. Se nos perguntassem qual delas é a verdadeira, diríamos que todas e nenhuma a um só tempo. Todas porque cada um explica a realidade ao seu modo, e nenhuma porque o indivíduo quando toma a si mesmo como referência, perde a objetividade. Não há objetividade quando os sentimentos se entrelaçam.

Observar a empresa familiar de uma perspectiva exclusivamente empresarial seria como guiar um carro potente de olhos fechados.

3. Quais as Principais características de uma Empresa Familiar?

Resposta: Principais características na primeira geração, com o fundador vivo:

- Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro.
- Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência.
- A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos, se alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação.
- Estrutura administrativa e operacional "enxuta".
- Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa.
- Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares, isto é, a formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa.
- Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa.
- Valorização da Antigüidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.
- Expectativa de alta fidelidade dos empregados, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais, que não estejam relacionadas com a vida da empresa. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade.
- Jogos de poder, onde muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa.

4. Porque nas empresas familiares, as emoções e os sentimentos estão muito presentes, tanto para o bem quanto para o mal?.

Resposta: As emoções podem atuar como um ativo quando se traduzem em motivação, mas podem agir como freio quando se convertem em disputas ou desavenças. Se discutir com o chefe ou com um colega de trabalho constitui uma situação indesejada, imagine o que acontece quando seu chefe é seu pai ou seu companheiro de trabalho, seu irmão.

5. É verdade que fundadores são pães-duros e herdeiros, perdulários?

Resposta: No Brasil, a primeira geração de empresários em geral é formada por imigrantes ou filhos de imigrantes que se acostumaram a uma vida simples. São econômicos e não exageram nas demonstrações de riqueza. Mas dizem: “Não quero que meus filhos passem por aquilo que eu passei”. Então, eles dão aos filhos as facilidades que não tiveram. E esses filhos são educados com uma relação muito mal-resolvida com o dinheiro e o poder.

6. As metas de uma família e as necessidades empresariais diferem com frequência? Quais seriam os exemplos disso?

Resposta: As metas da família e as necessidades empresariais diferem de várias maneiras fundamentais. O truque para uma empresa familiar é encontrar formas de racionalizar as contradições sem comprometê-las ou serem paralisadas por elas. Por exemplo, os membros da família tendem a aspirar à liquidez, à renda e à segurança pessoal advindas da empresa, ao passo que o interesse empresarial seria o reinvestimento, o crescimento e a garantia de sua segurança. Contudo, esse dilema pode ser superado. Os membros da família podem ter segurança pessoal e deixar dinheiro na empresa, contanto que eles não sintam que a empresa precisa segurar tudo que eles possuem. Se eles retirarem certa quantidade de segurança financeira pessoal, isso efetivamente reduzirá o tamanho da empresa, porém permitirá que seja mais audaciosa ao assumir riscos por saber que os proprietários estão seguros.

O horizonte de tempo, é claro, será diferente, pois a meta de maximizar o preço das ações ou os lucros é diferente do tempo necessário para garantir continuidade. O posicionamento em relação ao risco também poderá ser diferente se a família favorecer a prudência e a empresa quiser assumir riscos para proporcionar retorno maior. Depois, existe o lado emocional do negócio. As famílias preferem tratar cada membro igualmente e vêem injustiça na desigualdade, que, portanto, consideram errada. Contudo, nos negócios existe um forte argumento em favor de um sistema de mérito, segundo o qual alguns membros são promovidos e recebem melhor remuneração. As famílias preferem remuneração e status igualitário e podem tentar encontrar combinações de igualdade e senso de mérito, mesmo levando em consideração idéias tais como a co-liderança, que, de um ponto de vista empresarial, pode parecer uma loucura.

7. As empresas familiares podem adotar abordagens contrárias ao pensamento empresarial atual, são orientadas pelos valores vigentes e pensam no que acontecerá em longo prazo. Isso sugere a capacidade de agir mais rápido e ser inovadoras, por não sofrerem as mesmas pressões do mercado financeiro?

Resposta: Sim. As empresas familiares não possuem os mesmos fatores de restrição e não precisam seguir a sabedoria convencional. Como resultado, podem fazer as coisas de forma muito diferente. Sua orientação de longo prazo as liberta. Se pensarmos em termos de longo prazo, é possível seguir estratégias que, de imediato, talvez pareçam inadequadas, porém podem ser consideradas válidas no longo prazo. Por outro lado, os diretores de empresas não-familiares, com uns três anos de casa, tendem a sentir a obrigação de “consertar” certas coisas, mesmo que não estejam fundamentalmente erradas. O pensamento de longo prazo significa que as empresas familiares podem agir contra a correnteza. Podem comprar e vender contra as tendências da sabedoria convencional do mercado. Sua preocupação fundamental não é o desempenho nos próximos dois ou três anos, e sim as decisões que devem ser tomadas para garantir a força de sobrevivência nos próximos cinco, quinze ou cinquenta anos.

8. Qual é a diferença de ser empreendedor e ser empresário?

Resposta: O empreendedor é aquele que cria algo e tem seus méritos por isso, é o fundador. Já o empresário é aquele empreendedor que entende que sua criatura é maior do que ele. Ou seja, reconhece sua própria mortalidade como criador e a possibilidade de tornar imortal sua

criatura. Assim, percebe sua responsabilidade de permitir que a empresa prossiga e cresça. Existem fundadores que não têm esse perfil de empresário, e aí devem buscar um empresário para evitar que sua criatura morra.

9. No Brasil, há um velho ditado muito conhecido que diz "pai rico, filho nobre, neto pobre". Muitas empresas familiares tiveram essa trajetória?

Resposta: Cada país tem seu ditado. Nos Estados Unidos, se diz "manga curta tem vida mais curta a cada geração". Muitas vezes, essa trajetória não tem nada a ver com os conflitos familiares, mas com problemas do mercado. Todo o produto tem um ciclo de vida. Se o empresário tem uma idéia bem-aceita, sua empresa cresce. Mas se não inova, a empresa pode quebrar. No passado, o ciclo de vida de produto coincidia com o ciclo de vida de uma família. Na primeira geração, gastava-se bastante dinheiro. Na segunda geração, gastava-se menos. Mas na terceira geração, não sobrava nada. As empresas familiares duradouras são aquelas que inovam. Os ciclos de vidas dos produtos estão cada vez mais curtos. No caso do computador, eles ficam obsoletos rapidamente. É uma indústria em que as famílias precisam estar inovando sempre.

10. Muitas empresas que inovaram, contudo, diversificaram e deram um pulo maior do que as pernas?

Resposta: Para as empresas familiares inovarem, é preciso aproveitar o nicho do mercado onde estão. Um imigrante que limpava o piso inventou as ceras Johnson para facilitar a limpeza. Quando estava no ponto alto do ciclo de vida do produto, o filho desse imigrante disse ao pai: "Olha, temos um produto novo que é um inseticida porque, para fazer cera, trabalhamos com abelhas e entendemos os insetos muito bem." Mas o pai não gostou da idéia. Porém, com o apoio dos executivos, o filho lançou um inseticida que foi um sucesso de mercado. Muitas empresas entram em aventuras, mas as empresas familiares têm de ter o conhecimento e a experiência arraigados nas suas áreas.

11. Como mudar a cabeça desse capitão tão acostumado a gastar a riqueza da família em iates, fazendas, viagens?

Resposta: Quem quiser encarar esses desafios tem de compreender que é preciso investir fortemente em recursos humanos. Há famílias que investem pesadamente em capacitação dos seus herdeiros, enquanto há famílias que mimam seus filhos com muito dinheiro. Isso acaba com a ética do trabalho e a responsabilidade social do proprietário de uma empresa, porque a empresa familiar não é somente uma oportunidade para a família, mas para todas as pessoas que trabalham nessa empresa. As famílias que não entenderem isso direito serão eliminadas do mercado.

Como evitar isso?

Resposta: A chave é profissionalizar a empresa, seja com pessoas da família ou não. As famílias precisam passar essa mensagem aos seus herdeiros porque a empresa poderá ser o meio de realização dos seus sonhos e de suas aspirações.

12. Muitas empresas familiares sobrevivem apenas ao seu fundador até porque o ambiente de trabalho é sua única razão de viver. Como mudar isso?

Resposta: Nem todos os fundadores são iguais. Alguns empresários-caciques realmente não soltam o poder. Mas outros evoluem para o papel de embaixador da empresa, ficando como representantes, desligando-se do dia-a-dia e profissionalizando a administração da empresa. Outros se metem em projetos beneficentes e alguns entram para a política. A sucessão tem que ser vista como um processo e nunca como um evento. É uma geração que vai saindo enquanto

outra tem de ser forjada para recompor a fundação. A melhor maneira de fazer isso é olhar os exemplos bem-sucedidos, escolhendo as formas corretas de atuar.

13. Como evitar as brigas entre irmãos e primos na sucessão?

Resposta: É preciso elaborar estruturas apropriadas para manejar as relações entre os parentes. A propriedade, a família e a empresa estão entrelaçadas. Esses limites precisam ficar claros. Uma recomendação é colocar pessoas de fora, que venham de grandes empresas, no conselho de administração, de maneira a formalizar as relações entre as pessoas da administração e os proprietários. Um dos maiores problemas é quando os irmãos-administradores não prestam contas aos irmãos-acionistas. Se há uma norma rígida, esse processo se institucionaliza e os conflitos diminuem. Uma boa idéia é criar o conselho familiar em que a família define uma agenda para poder discutir temas específicos, como qual a política para contratação de parentes.

14. O Nepotismo não é bom nem ruim por definição no caso da empresa familiar?

Resposta: Pode ser terrível caso signifique colocar pessoas inadequadas para ocupar "cargos importantes" se mantenha pequena necessariamente.

15. As empresas familiares podem evitar ou reduzir o efeito potencialmente negativo do nepotismo?

Resposta: Sim. Primeiro, precisam neutralizar o termo "nepotismo". Nepotismo não é bom nem ruim por definição. Pode ser terrível caso signifique colocar pessoas inadequadas para ocupar cargos importantes. Isso não é só ruim para a empresa, também é negativo para a pessoa se ele ou ela não tiver possibilidade de sucesso. Por outro lado, o nepotismo, como já dissemos, apresenta certas vantagens quando os membros da família são criados com os valores da empresa, aprendem sobre os relacionamentos e as perspectivas de longo prazo e desenvolvem uma noção intuitiva de como fazer as coisas. Segundo, a família deve estar convicta de que a identificação, o desenvolvimento e a seleção de membros da família com base no valor proporcionado à empresa favorecem a todos. O nepotismo cego não é bom, porém o nepotismo inteligente pode ser altamente favorável. Nesse sentido, inteligente significa que todos os membros da família desde muito jovens devem entender que é do interesse de todos – e não só bom para a empresa – que os membros mais qualificados assumam os cargos de maior responsabilidade. Uma carreira na empresa não deve ser vista como o mais alto propósito na família – é uma das alternativas para seus membros. Esse entendimento administrará suas expectativas, criando oportunidade para eles nas áreas em que são mais fortes, encorajando-os nos campos pelos quais optarem, sejam estes quais forem.

16. Muitas famílias evitam a entrada de alguns parentes, como cunhados, na gestão da empresa?

Resposta: Cada família merece os cunhados e as cunhadas que tem. Sou partidário da idéia de que apartar qualquer grupo familiar, sistematicamente, não é uma boa política. Isso porque pode haver um bom cunhado ou uma boa cunhada com qualidades fantásticas de ir adiante na organização. Mas é preciso muito critério, assim como na escolha dos filhos na empresa. Pode haver uns mais talentosos do que outros. Há muitos talentos desperdiçados porque muitos pais dizem que suas filhas não podem entrar nas empresas. É preciso, então, definir uma política de contratação.

Como fazer isso?

Resposta: Insistindo que o herdeiro termine um curso universitário em uma carreira relevante ou fazendo que trabalhe fora quatro ou cinco anos numa empresa de maior envergadura antes de se incorporar à empresa da família.

17. Como os Sistemas de Empresas Familiares São Caracterizados?

Resposta: Por:

- Diversidade de metas.
- Mistura das funções da família, negócio e propriedade – confusão
- da eficiência e das funções.
- Importação imprópria de funções, questões e tensões.
- Importação proveitosa de valores.
- Profunda preocupação com justiça e produtividade.
- Relações emocionalmente sensíveis.
- Percepção de haver muita coisa em jogo (poder, dinheiro, status, reconhecimento, amor).
- Lembranças duradouras.

18. Qual a Primeira Regra da Empresa Familiar?

Resposta: Negócio como um negócio e sua família como uma família.

19. Quais as disfunções na Gestão de uma Empresa Familiar?

- As principais partes envolvidas são ofensivamente excluídas das discussões mais proveitosas.
- Dividir e conquistar.
- Suborno.
- Sigilo desnecessário.
- Surpresas.

PARTE III - Administração Familiar

1. Como devem ser as relações entre família e empresa?

Resposta: Essa é uma preocupação importante e eu diria até permanente das empresas familiares. Na empresa familiar, os diferentes grupos de interesse, a família, a equipe de gestão, os proprietários, exercem sua influência e poder no dia-a-dia durante um tempo muito longo de vida da empresa. Cada um deles é uma fonte de desafios e de indagações que pode determinar a ocorrência de situações emocionais que afetam os processos de planejamento ou de tomada de decisões da empresa. Em outras palavras, as decisões relativas ao negócio se adaptam muitas vezes, ou pelo menos deveriam se adaptar, aos interesses da família e da empresa e, com frequência, ambos podem entrar em conflito. Em um sistema desse tipo, em que as questões surgidas em cada uma dessas esferas influenciam as demais, uma ou várias pessoas podem fazer parte dos três grupos envolvidos, o que aumenta ainda mais a complexidade da situação. Além disso, a situação da empresa e da família muda com o tempo e, conseqüentemente, coloca exigências e desafios diferentes em todas as estruturas e processos administrativos da empresa, independentemente do seu grau de formalização. Em relação à pergunta feita, se o que se deseja é preservar o equilíbrio entre todas as esferas envolvidas, e creio que é isso o que desejam com sinceridade as empresas familiares, são necessárias estruturas, instâncias, fóruns ou condições nas quais esses pontos de vista e essas perspectivas potencialmente divergentes possam ser dirimidas e conciliadas com base no respeito e na tolerância. Outra coisa é o grau de definição e de formalização de tais âmbitos e de suas funções, o que depende, insisto, de cada empresa e de cada família.

É aconselhável constituir esferas separadas que permitam sanar questões especificamente familiares e empresariais. A formalização da estrutura de governo da empresa e, em particular, da família, exige uma separação clara das funções exercidas por essas entidades, o que é bom, mas que não deve se confundir com uma delimitação clara das tarefas de cada uma. A vantagem está, precisamente, em evitar a intromissão de questões familiares no trabalho da direção ou do próprio conselho de administração da empresa. Ignorar essa separação pode acarretar custos e problemas consideráveis ao funcionamento da família e da empresa.

Portanto, o conselho familiar determinará de que modo serão compartilhadas a visão e os valores da família e da empresa; como as futuras gerações serão formadas e preservadas; como gerir a entrada/saída de membros e não membros da família; como planejar a profissionalização dos membros da família e como retribuí-los; como tratar da sucessão; como preparar os acionistas da família para as responsabilidades da propriedade e do governo; estabelecer quais conselheiros familiares e não familiares deverão fazer parte do conselho de administração; elaboração de um protocolo familiar ou atualização do já existente; determinação das estratégias de dividendos mais adequadas; elaboração da política de investimentos em novos negócios da família etc. Já o conselho de administração trataria da estratégia da empresa, do perfil e do desenvolvimento da equipe gestora, das operações estratégicas de aquisição ou joint ventures, avaliações de risco, políticas financeiras e, logicamente, aprovação de contas, entre outras coisas.

O protocolo familiar ajuda a melhorar as relações entre empresa e família e, por extensão, o funcionamento dos órgãos de governo em cada esfera. Contudo, não se trata de panacéia, isto é, não é condição necessária para que isso aconteça.

Quem faz parte da administração de uma empresa familiar sabe que existe uma série de singularidades a serem trabalhadas, sobretudo no que diz respeito aos setores financeiros, jurídicos e até as típicas crises familiares. Na sociedade da informação, esses aspectos da cultura organizacional baseada na gestão familiar já são amplamente discutidos, inclusive com uma extensa produção acadêmica na área.

2. Como se avalia a cultura empresarial brasileira, sobretudo a familiar?

Resposta: Os conceitos de gestão moderna estão tomando corpo no setor empresarial brasileiro. Trabalho muito com questões familiares, processos de sucessão e profissionalização da gestão e isso é extremamente importante num país onde o percentual de empresas com administração familiar é muito alta. Na região onde vivo, em Porto Alegre, quase todas as empresas estão entre a segunda e a quarta geração familiar.

3. Qual é o momento ideal para iniciar o processo de governança corporativa?

Resposta: A famosa frase que diz "pais ricos, filhos nobres e netos pobres" é muito popular no mundo. Eu já a encontrei em 16 idiomas, evidenciando a dimensão do problema. Por isso é muito importante que o processo de governança corporativa seja aplicado logo na primeira geração, até porque não dá para prever exatamente quando os herdeiros estarão em condições de assumir a empresa. Deixar para depois pode ser tarde.

4. Qual deve ser o papel dos herdeiros nesse processo?

Resposta: Os herdeiros precisam ser preparados para diferentes papéis dentro da empresa, principalmente em algumas funções estratégicas que vão dar condições para que assumam papel no conselho de administração. Após isso, é necessário criar uma estrutura profissional para que questões e conflitos de família não atrapalhem o interesse empresarial.

5. O setor de ensino superior ainda tem muitas instituições com gestão amadora. Como uma pessoa de fora pode levar os ideais da administração moderna e da governança corporativa à empresa sem gerar desconfianças?

Resposta: Uma boa parte dos empreendimentos fundados há certo tempo tem como seu idealizador uma pessoa com grande visão e intuição, mas que não possui uma formação superior e subsídios para aplicar uma gestão profissional. Se ela for inteligente, cerca-se de pessoas qualificadas, com novas idéias, especialização no exterior e outros bons predicados. Nesse processo, o líder abre espaço para novos conceitos e quebra de paradigmas. Assim, é totalmente possível que pessoas de fora estabeleçam mudanças em questões objetivas, como negócios, produtos, forma de gerir finanças, planejamento, entre outros. O conflito, nesse caso, costuma surgir quando se entra em um campo mais subjetivo de questões de crenças e valores da empresa, missão institucional etc. Hoje, no Brasil, existe uma ampla produção acadêmica sobre esse tema. O número de dissertações e teses com qualidade sobre gestão de empresas familiares é muito grande.

6. O que é fundamental na hora de se implementar a governança corporativa?

Resposta: É necessário aprender a pensar em longo prazo. Meu tempo de vivência no mercado empresarial fez-me perceber que a sobrevivência de empresas familiares na segunda geração é muito pequena e a principal causa disso foi a incapacidade de se pensar a organização num longo prazo, baseando-se em três pilares fundamentais: tecnologia, gestão e capital.

7. Como funciona o planejamento de cada um desses pilares?

Resposta: Em todos eles, é necessário realizar um planejamento para pelo menos 20 anos, considerando alguns aspectos fundamentais. Quando falo de tecnologia, quero dizer a capacidade de manter processos modernos próprios, alinhados à competitividade da globalização. Na gestão, é necessário garantir recursos dentro da família para fazer uma administração profícua, dinâmica e que possa gerar uma liderança forte. Para isso, é preciso cercar-se de mais gente de fora e implementar um planejamento estratégico moderno. Por fim, a empresa precisa planejar o capital para saber se poderá crescer com recursos próprios, se está preparada e aberta e se possui um acordo societário para que possa tomar dinheiro de investidores, se for o caso. Quando eu aplico palestras sobre o tema, começo falando desses

três pilares e faço os empresários refletirem sobre o quanto eles estão preocupados com esses fatores, pois se um deles estiver fraco, a empresa familiar não resiste ao tempo.

PARTE IV – Pontos Fortes e Fracos da Empresa Familiar

Pontos Fracos

1. Uma família empresária tem dificuldade de separar os assuntos da família daqueles da empresa. Isso não pode ser um problema?

Resposta: Não é saudável para a família que a empresa seja o único motivo de conversas ou atividades entre seus membros. Uma empresa não reflete todos os interesses pessoais dos familiares. Pode acontecer, por exemplo, que um membro da família goste de esportes, ou música ou de qualquer outra coisa. É importante que ele perceba que a família está disposta a apoiá-lo nas atividades que ele gosta de fazer. Além disso, também é importante que os membros das famílias sejam capazes de “mudar de canal” e falar de outras coisas em casa, de ter outros assuntos além do que o papai está fazendo na loja, no escritório ou na fábrica. Uma empresa deve ser mais do que a família que a criou, mas também a família é um empreendimento que deveria representar muito mais do que o negócio que ela toca.

2. Há alguma situação na qual é melhor vender a empresa familiar?

Resposta: Sim, há algumas situações típicas em que isso deve ser seriamente considerado. Pode ocorrer, por exemplo, que uma família tenha criado um negócio de sucesso, mas que não consegue fazê-lo crescer além de um patamar. Talvez seja o caso de vendê-lo a alguém que possa leva a empresa dali adiante. Outra situação é que talvez a família esteja administrando mal o negócio, tirando dinheiro demais da empresa, não investindo o suficiente. Ou, então, pode ser que a empresa não tenha mais futuro naquela família porque nenhum dos descendentes está interessado em assumi-la. Nessas situações, devemos considerar seriamente a possibilidade de vender a empresa. Essa é uma decisão dolorosa para o fundador, mas se ele realmente gosta da empresa, dos empregados e dos clientes, algumas vezes o melhor é vendê-la para que todos possam ser mais bem servidos.

3. Quais as Dificuldades na fase de transição para a 2ª geração?

Resposta:

- Falta de comando central capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado.
- Falta de planejamento para médio e longo prazos.
- Falta de preparação/formação profissional para os herdeiros.
- Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo.
- Falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho.
- Descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio.
- Situações em que prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional.
- Falta de participação efetiva dos sócios que legalmente constituem a empresa nas suas atividades do dia-a-dia.
- Usualmente há uso de controles contábeis irreais - com o objetivo de burlar o fisco - o que impede o conhecimento da real situação da empresa e sua comparação com os indicadores de desempenho do mercado.

4. O Brasil passa por um processo de consolidação da estabilização. Há uma forte pressão para as empresas buscarem maior eficiência, mas muitas empresas fecharam ou foram vendidas para grupos estrangeiros nos últimos anos. Como a empresa brasileira pode enfrentar isso?

Resposta: Muitas famílias não souberam enfrentar a sucessão nas empresas. Outras famílias deveriam ter perguntado se queriam continuar sendo empresas familiares – e não continuar apenas porque é uma tradição a ser cultivada ou porque é algo que, simplesmente, está aí. É

como ter um barco diante de uma tormenta em que se precisa trocar o capitão. As habilidades do atual capitão não são as mesmas que serão exigidas no futuro.

5. Mas muitos empregados ficaram desestimulados no trabalho?

Resposta: Muita gente foi demitida nos Estados Unidos depois do processo de reestruturação em que as empresas americanas estavam demasiadamente populosas. As empresas, incluindo as familiares, iam cortando e cortando empregados. Mesmo quando se agrega mais tecnologia, uma pessoa – que fazia não o trabalho de um ou dois, mas de dez – chegou em um momento que dizia "pare, eu não agüento mais". Quando se ultrapassa essa linha, a eficiência cai. Ao despedir muita gente numa empresa, as pessoas que ficam trabalhando se sentem vulneráveis porque, a qualquer momento, recebem o bilhete azul. E isso derruba sua capacidade e baixa a produtividade. Isso vale para todo mundo. Mas a maneira em que a empresa familiar implementa o esquema de eficiência é mais humano e sensível às necessidades funcionais das famílias.

6. Não existe uma tradição de as empresas brasileiras prestarem contas do que fazem. São poucas as empresas com ações nas Bolsas de Valores. Isso não atrapalha a sobrevivência das empresas familiares?

Resposta: A empresa familiar, que tem êxito, trata o acionista familiar como se fosse um acionista qualquer. No Brasil, tenho visto que a situação fiscal faz muitos empresários terem caixa dois. Como existe falta de transparência, os acionistas familiares desconfiam dos administradores. As relações devem ser, portanto, transparentes para evitar conflitos.

7. Qual o impacto dos problemas da família sobre a empresa por ela dirigida? O que se pode fazer neste caso para que a administração não seja afetada pelos problemas familiares?

Todas as vicissitudes, sejam elas vantajosas ou não, influem tanto na empresa quanto na família e, muitas vezes, muito mais do que possa parecer.

Por isso, na empresa familiar, além da gestão propriamente dita, é preciso que haja também uma gestão dos afetos.

A empresa familiar precisa de um centro de gravidade que lhe garanta sua autonomia. De igual forma, a família que possui uma empresa deve ter também seu centro de gravidade próprio, para que possa coexistir com a empresa.

8. Quando a família participa dos negócios, como driblar os desafios comuns às empresas familiares?

Pelo menos duas em cada três grandes empresas do mundo tiveram sua origem em pequenos negócios familiares. E apesar da distância entre todos esses grupos familiares, todas sofrem, basicamente, com os mesmos problemas: sucessão e a divisão de poder, dinheiro e status entre os integrantes da família.

9. Como driblar a falta de conhecimento dos novos empreendedores sobre o mercado em que estão ingressando?

A solução é testar antes a aceitação do produto perguntando às pessoas do bairro coisas práticas do tipo: "Você está disposto a sair de sua casa e vir até minha empresa para comprar meu produto?" "Quanto você pagaria por ele?" "Por que você compraria de mim e não de meus concorrentes?"

10. Quais são muitas as causas que explicam a elevada mortalidade das empresas familiares, muitas delas comuns às empresas não familiares, tais como as crises econômicas e as mudanças no meio envolvente e no perfil dos clientes. Porém, há riscos específicos para a gestão das empresas familiares?.

Resposta: Eis os mais comuns:

a) Confusão entre a propriedade da empresa e a capacidade para geri-la: Muitas vezes, a família não dispõe de alguém com experiência para liderar pessoas e projetos. Só sabe que é dona da empresa, mas não tem um membro da família com competências suficientes para levar o negócio por diante. O recrutamento de quadros de topo (e, por vezes, até para os cargos intermédios ou operacionais) é, em regra, feito com base em contactos pessoais ou mesmo relações de parentesco.

b) Isolamento face à envolvente negociação: Fechada em si, uma empresa familiar tende a deixar “tudo em família”, ignorando quaisquer mudanças no meio envolvente, nos produtos e nos clientes. Não está atenta ao que se passa no exterior, não atualiza os produtos e serviços, nem satisfaz os clientes da melhor forma. Em regra, a delegação de decisões para os níveis mais baixos da hierarquia é quase inexistente.

c) Não seguir as regras do mercado quanto à gestão: Uma empresa familiar tem que ser ainda mais flexível na capacidade de adaptação às novas exigências do mercado. Isso nem sempre acontece porque o dono da empresa tende a centralizar as decisões e a ser pouco propenso a mudanças radicais, em particular, as relativas ao rompimento com a cultura e os hábitos de trabalho enraizados.

d) Confusão entre os laços de afeto e os laços contratuais: Os membros da família têm que mostrar coragem, clareza de visão suficientes para não confundirem os laços familiares (ou mesmo de afeto) com os profissionais. Muitos gestores de empresas familiares não resistem à tentação de seguir um estilo de gestão excessivamente paternalista em relação aos seus empregados.

e) Problemas com a sucessão: A saída é uma das decisões mais difíceis para o diretor de uma empresa familiar, por isso, é normalmente adiada, por vezes até ser tarde demais. A falta de «sangue novo» pode comprometer fatalmente a capacidade de inovação da empresa. Por outro lado, mesmo que o processo de sucessão tenha sido bem conduzido, a história demonstra que muitas empresas familiares de sucesso acabam por não resistir à saída do seu fundador, nomeadamente quando este era particularmente carismático.

f) Falta de clareza nos processos: Como o controlo e fiscalização da atividade da gestão de topo é menos rigoroso, as empresas familiares são mais propensas a eventuais irregularidades, caso do desvio (voluntário ou não) de capital da empresa para fins pessoais. O envolvimento de pessoas que não são da família na gestão e tomada de decisões de uma empresa familiar é a melhor segurança contra as eventuais alegações de desonestidades nos negócios.

g) Problemas a nível familiar: Os gestores de topo das empresas familiares sentem uma grande dificuldade em separar a vida profissional da pessoal. Trabalham, em regra, mais horas e vivem mais intensamente os problemas da empresa, sacrificando muitas vezes a sua vida familiar. Por outro lado, quando existem conflitos no seio dos negócios estes muitas vezes acabam por se alargar ao campo das relações pessoais.

Pontos Fortes

11. Quais os Principais Pontos Fortes?

Resposta:

- Disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento obtido de poupança compulsória feita pela família.

- Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado.
- Organização interna leal e dedicada.
- Grupo interessado e unido em torno do fundador.
- Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua.
- Continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

12. Que vantagens têm uma empresa familiar em comparação com outro tipo de organização?

Resposta: Na verdade, não podemos falar em termos absolutos das vantagens da empresa familiar em relação às que não são, porque muitas vezes o que pode ser considerado vantajoso, isto é, vínculos emocionais intensos ou a possibilidade de acesso a um posto de trabalho por causa de ligações familiares, com o tempo, pode se converter em inconvenientes.

Quais são essas vantagens?

Resposta: O envolvimento da família com um produto é muito mais estreito. A inquietude dos familiares por buscar qualidade é maior do que nas demais empresas. Isso ocorre quando um produto é malfeito ou um serviço é mal prestado. Quando isso acontece, esse problema se reflete não só no produto, mas também sobre o chefe da família, a esposa e os filhos. É como um casamento. Há uma pressão para buscar a qualidade. Numa empresa não-familiar, é preciso contratar consultores para ensinar as pessoas como se atingir a qualidade do produto e do serviço. Na empresa familiar, isso vem naturalmente. Além disso, as empresas familiares têm uma cultura mais humana. Muitas vezes, sentem-se como um membro da família, chegando a uma maior afinidade com o espírito da empresa. Até as empresas não-familiares invocam a metáfora de ser uma família para ter esse envolvimento.

13. Quais são outras Vantagens em Potencial da Empresa Familiar?

- Investimentos de prazo mais longo.
- Relacionamentos mais duradouros.
- Foco e imagem de melhor qualidade.
- Mais receptividade dos clientes.
- Liderança com mandato mais longo e estável.
- Mais determinação e ousadia.
- Maior lealdade dos funcionários.
- Maior lealdade dos acionistas.
- Reinvestimento insuficiente (devido à dissipação dos dividendos e/ou falta de capital para crescer).
- Lealdade por tradição a produtos, tecnologias e localização.
- Ausência de uma mentalidade voltada ao desempenho.
- Foco no controle.
- Sigilo.
- Sobrecarga operacional.
- Dificuldade para atrair os profissionais mais talentosos.
- Mandato da liderança longo demais.
- Indecisão e estagnação estratégica.
- Conflitos familiares destrutivos.

14. Podemos considerar os filhos herdeiros pessoas de sorte?

Resposta: Não é absurdo algum pensarmos que os filhos cuja família possui uma empresa sejam duplamente felizes porque, se quiserem, podem trabalhar na empresa com a família. Se, pelo contrário, não quiserem, podem perfeitamente trabalhar em outra companhia. Pode

acontecer durante a entrevista para um emprego que, ao mencionar a empresa da família e sua decisão de não trabalhar nela, o entrevistador seja tomado de uma suspeita imediata em relação ao candidato, já que surge a dúvida quanto ao verdadeiro motivo que o teria levado a optar por trabalhar em outro lugar, e não na empresa da família.

15. Poucas organizações conseguem garantir tanta unidade, lealdade e dedicação dos gestores de topo quanto as empresas familiares?.

Resposta: São duas forças fundamentais em que elas terão que se apoiar e que apresentam as seguintes vantagens:

a) Interesses comuns: Os laços afetivos entre as pessoas, a harmonia dos gostos e das formas de atuar geram interesses comuns entre os membros da família que trabalham na empresa. Há uma maior auto-exigência e auto-sacrifício em prol de um objetivo comum.

b) Confiança mútua e autoridade definida e reconhecida: Nas empresas familiares, existe uma autoridade reconhecida e um clima de elevada confiança que evita as lutas pelo poder e as intenções menos claras, quer entre colegas de trabalho, quer entre chefes e subordinados.

c) Facilidade na transmissão da informação: A comunicação é intensa e fluida, sem barreiras desnecessárias, desde que haja unidade e confiança entre as pessoas.

d) Flexibilidade de processos: A maior simplicidade da estrutura da organização facilita a atribuição das responsabilidades, a delegação de funções, a autonomia e, conseqüentemente, flexibiliza os sistemas de informação e de controlo. As empresas familiares são, em regra, menos burocráticas. As decisões são tomadas mais rapidamente, havendo maior coordenação e menos conflitos de poder.

e) Projeto em longo prazo: A dedicação e empenho dos membros da família que gerem a empresa é, normalmente, maior do que nas empresas com outro tipo de gestão. Os planos são feitos em longo prazo, no melhor interesse da família atual e dos respectivos sucessores que garantirão a continuidade do negócio. Há, em regra, maior estabilidade ao nível do núcleo de detentores do capital e da própria gestão.

f) Permanência da cultura e dos valores: As organizações de tipo familiar são, em regra, muito marcadas pela cultura e pelos valores definidos pelo seu fundador. Para o bem e para o mal, a sua personalidade e hábitos de trabalho funcionam como um exemplo a seguir pelos restantes colaboradores. Estes sabem perfeitamente o que se espera deles e que tipo de regras e comportamentos deverão respeitar.

PARTE V – Os Principais Desafios da Empresa Familiar

1. Quais as questões mais significativas que devem ser abordadas na busca do sucesso são a continuidade e a saúde das empresas familiares?

Resposta: Devemos nos concentrar particularmente em métodos e modelos de planejamento, com ênfase maior em como pensar sobre a governança da empresa e a governança da organização familiar, especialmente conforme a família e a empresa ganham maturidade e crescem em tamanho e complexidade. Dependendo das circunstâncias, falamos sobre contratos e acordos, discutimos, por exemplo, as variações do que chamamos de constituição familiar, isto é, as regras, princípios e filosofias segundo os quais a família regula, governa ou administra a si mesma. Tais constituições, em algumas famílias e culturas, podem assumir o formato de contratos específicos, detalhados e sujeitos a lei. Em outras culturas, tais constituições podem ser muito filosóficas, às vezes quase espirituais, estabelecendo diretrizes ou filosofias em vez de regras e requisitos. Ambas as formas têm suas vantagens e desvantagens. Em geral, contudo, encorajamos as famílias a ser mais formais e a tornar mais explícitas as regras que valerão “As dificuldades inerentes à criação de uma equipe de irmãos capazes de colaborar e gerenciar conflitos com sucesso são comuns a todas as culturas [nacionais]” para regulamentar a si mesmas. Se uma empresa familiar preferir a abordagem filosófica, tal recomendação não deverá entrar em conflito com seus interesses e cultura. A idéia é garantir que as diretrizes e a filosofia fiquem claras, que a família as conheça bem e que reconheça que algumas delas não poderão ser aplicadas.

2. Como Perpetuar uma empresa Familiar?

Resposta:

- É importante saber que, na verdadeira empresa, a criatura se torna maior que seu criador.
- Nunca é cedo para iniciar o tratamento do assunto da sucessão. Na verdade, ele deve ser iniciado com a participação do fundador.
- Obtenha a participação ou, pelo menos, o aval de todos os envolvidos, homens e mulheres.
- Desenvolva um clima de diálogo para tratar dos conflitos já existentes e dos que podem aparecer.
- Separe claramente os conceitos de: família, propriedade e empresa. Não é apenas pelo fato de pertencer à família dona do negócio que o indivíduo é capaz de gerir a empresa.
- Saiba desde já que o comportamento dos familiares pode se alterar após o desaparecimento do fundador.
- Não confunda profissionalizar a gestão (criar organogramas e definir funções para os herdeiros na empresa) - um processo que não soluciona a transição - com profissionalizar a sociedade (criar uma consciência societária entre os herdeiros).
- Conscientize os herdeiros de que eles não vão herdar uma empresa, mas uma sociedade composta por pessoas que não se escolheram

3. Quais são os principais desafios Empresa Familiar?

Respostas:

a) O Desafio Competitivo: Forças do Mercado/do Setor:

- Ritmo cada vez mais acelerado das mudanças tecnológicas.
- Crescente conscientização do cliente.
- Novas definições do setor.
- Drástica redução dos ciclos de vida de produtos/serviços.
- Globalização.
- O ataque do concorrente de 15 metros.
- O ataque do cliente de 15 metros.
- Crescente diversidade no local de trabalho e novos arranjos profissionais.

b) O Desafio de Manter o Controle: Como manter o controle proprietário e, ao mesmo tempo, financiar um reinvestimento agressivo e gerar verbas para ações competitivas ousadas?

- Lucros (fluxo de caixa).
- Endividamento.
- Injeções internas de capital.
- Fontes externas de capital.

c) Quais os Desafios da Continuidade: A Lei das Três Gerações?

- Ditado brasileiro: “Pai Rico; Filho Nobre; Neto Pobre”.
- Nos EUA: “Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations” (De mangas de camisa a mangas de camisa em três gerações).
- Ditado italiano: “Dalle Stalle alle Stelle alle Stalle” (Dos estábulos às estrelas e de volta aos estábulos em três gerações).
- No México: “Padre Bodeguero; Hijo Millionario; Nieto Pordiosero” (Pai comerciante; filho milionário; neto mendigo).
- Ditado chinês: “De tamancos a tamancos em três gerações” e “Fu bu guo san dai” (As riquezas nunca se mantêm por três gerações).

d) Quais os outros Desafios da Continuidade?

- Impostos sobre o patrimônio.
- Ausência de sucessores competentes ou interessados.
- Regressão do talento a níveis medianos.
- Pequeno acervo de talentos (preconceitos de gênero e origem).
- Padrões baixos ou desenvolvimento inadequado.
- Norma de igualdade.
- Família não trabalha em equipe.
- Falta de planejamento.
- Resistência a abrir mão.
- Longevidade crescente.

e) Quais os Principais Desafios da Sucessão?

- Critérios para selecionar o sucessor.
- Resistir à tentação de vigiar e ao desejo de clonar.
- Escolher um ou mais líderes.
- Decidir o momento mais oportuno para efetuar a transição da administração e da propriedade.
- Resolver quem escolhe.
- Assumir as responsabilidades.
- Abrir mão do poder.
- Gerenciar a transição.

f) As famílias crescem mais depressa que os negócios.

g) Quais as resistências externas ao planejamento da sucessão?

- Cônjuge
- Filhos
- Amigos
- Membros do conselho

- Gerentes
- Clientes, fornecedores, banqueiros
- Estilos pessoais de aposentadoria:
 - Monarca – recusa-se a abrir mão.
 - General – abre mão para retornar.
 - Embaixador – retira-se e assessora.
 - Governador – retira-se e desaparece.
- Motivos para se aposentar:
 - Anseio por Estatura Heróica – Adornos do Poder.
 - Presença de Missão Heróica – o Sonho.
 - Estratégias para Lidar com Monarcas e Gerais
 - Novos veículos para a missão pessoal.
 - Separação física.
 - O conselho de administração como uma espécie de pára-choque.
 - Incluir no conselho de administração pessoas que sirvam de exemplo para promover uma aposentadoria eficaz.
 - Estabelecer padrões para o desempenho do sucessor.
 - Novos ativos em novos negócios.
 - “Governo paralelo”.
 - Aposentadoria forçada (em casos de incapacidade).

h) Os desafios da Constituição Familiar:

- Visão da família para a família, negócio, propriedade e gestão.
- Valores essenciais da família.
- Compromisso da família com os negócios e outras atividades.
- Políticas de emprego e remuneração dos membros da família.
- Seleção dos futuros líderes do negócio.
- Política de aposentadoria.
- Políticas de transferência de propriedade.
- Processo de aquisição de ações da própria empresa e método de cotação.
- Política de dividendos.
- Responsabilidades e direitos dos acionistas.
- Suporte a novos empreendimentos.
- Política de gratificações.
- Ocupações e contribuições da família.
- Plano de formação.
- Filantropia, civismo e outras atividades importantes da família.
- Regras básicas da família – como se relacionar em família e apoiá-la.
- Acordo sobre como arbitrar ou mediar disputas.
- Estatutos do comitê familiar e da assembléia familiar.

i) Os desafios das metas da Gestão Familiar:

- Ajudar a família a fixar uma direção e manter sua determinação e coesão.
- Manter a disciplina familiar em relação ao negócio/proteger contra interferência da família no negócio.
- Formar acionistas leais, bem informados e capazes, e membros da família que possam contribuir para o negócio e para a família.
- Integrar as metas e perspectivas da família na gestão do negócio, e vice-versa.

- Fomentar confiança e orgulho na família e entre a família e o negócio.
- j) Desafios para Introduzir um Conselho de Administração no Estágio do Dono Superintendente:
- Ceticismo quanto ao valor de ter um conselho de administração.
 - Medo de supervisão e comentários independentes.
 - Aversão a abdicar de qualquer controle – real ou percebido.
 - Possível luta pelo poder entre os irmãos.
 - Chegar a um acordo sobre instituir e adotar um sistema eficaz de gestão.
 - Concordar sobre o processo de recrutamento e seleção (eleição) de diretores.
 - Temor de que estabelecer um conselho de administração independente seja uma “passagem sem volta”.
- k) Desafios para Introduzir um Conselho de Administração no Estágio da Sociedade de Irmãos:
- Equilíbrio de poder entre os ramos da família.
 - Comunicação transparente entre todos os acionistas.
 - Obter consenso em um grupo potencialmente discrepante.
 - Chegar a um acordo sobre um processo para a gestão eficaz da família e do negócio.
- l) Desafios para Introduzir um Conselho de Administração no Estágio do Consórcio de Primos:
- Reveja e adote princípios e práticas eficazes de gestão – familiar e empresarial.
 - Pense em resolver primeiro a questão da gestão familiar.
 - Faça avaliações de cada diretor e do conselho de administração como um todo.
 - Soluções emergenciais não funcionam (em geral).
 - Diretores têm um tempo de vida útil.
 - Recrute novos diretores – pense em convidar pessoas de fora antes de efetuar outras mudanças.
 - Substituição gradual dos diretores – com cuidado, compaixão e apreciação.
- m) Como a administração pode criar desconfiança:
- Incompetência ou falta de caráter dos líderes ou gerentes do negócio.
 - Novidades inesperadas para os acionistas sobre o desempenho do negócio ou as remunerações.
 - Sigilo desnecessário perante os acionistas.
 - Desconsideração com as expectativas dos acionistas em relação ao desempenho do negócio ou às remunerações.
- n) Os acionistas e membros da família também podem gerar desconfiança:
- Conflitos entre membros da família ou proprietários, incluindo disputas herdadas.
 - Crença em noções equivocadas (muitas vezes baseadas em rumores).
 - Perpetuação de boatos.
 - Falta de conhecimento ou competência por parte dos acionistas acerca de questões e decisões de negócio.
- o) Critérios para Selecionar Sucessores:
- Competência técnica.
 - Competência administrativa.
 - Habilidade de liderança.
 - Experiência.
 - Valores.

- Relações com as várias partes interessadas.
- Representatividade na empresa.
- Ser a imagem da empresa.

p) Como Aumentar a Confiança dos Acionistas:

- Coesão e lealdade da família.
- Apreço pela diversidade e compromisso em chegar a um consenso na família e no grupo de acionistas.
- Apoio aos formadores de opinião na família.
- Alta competência administrativa e bom desempenho dos negócios.
- Indícios de que a administração se importa com as necessidades dos acionistas e está atenta a elas, em vez de sentirem-se ignorados pela administração.
- Previsibilidade – as surpresas são o inimigo.
- Diálogo freqüente e honesto entre a administração e os acionistas.
- Preservação da privacidade externa e promoção da transparência interna.
- Acionistas esclarecidos e bem informados.
- Criação de competências na família: profissionais, sociais e financeiras.
- Liderança capaz e confiável no negócio e na família.
- Desenvolver estruturas e diretrizes que favoreçam a prestação de contas e promovam o diálogo
- Conselho de administração e comitê familiar fortes.
- Regras e diretrizes sobre emprego e outros assuntos delicados.
- Acordos com os acionistas sobre propriedade.
- Maneiras respeitadas de abrir mão da propriedade.
- Modos de mediar as diferenças.
- Compreender as responsabilidades e os direitos dos acionistas.

q) Gestão Baseada em Princípios da Empresa Familiar:

- Enfrentar desafios atuais e antecipar desafios futuros.
- Preparar a administração, a família e os acionistas.
- Fortalecer as relações mais importantes criando respeito mútuo, confiança e orgulho, e oferecendo recompensas financeiras sustentáveis e baseadas em princípios.
- Tomar decisões importantes (e muitas vezes difíceis) com base em princípios e no momento

4. Como Saber o que Vem pela Frente?

- Você pode antecipar questões difíceis e planejar.
- Você pode desenvolver opções para escolhas futuras.
- Você pode criar acordos e diretrizes antes que se tornem necessários.
- Você pode conscientemente construir relacionamentos importantes.

5. Qual a Visão Ideal do Futuro?

Resposta: Um sucessor que:

- Tenha conquistado o respeito dos gerentes, funcionários, diretores, família e partes interessadas externas.
- Tenha sido uma escolha clara para assumir o cargo.
- Ajuste-se às necessidades futuras do negócio.
- Possua a necessária experiência externa e formação para negócios.
- Ame o negócio e conheça-o bem.

- Tenha controle pessoal da propriedade ou aliados.
- Conte com a lealdade da sua própria equipe na cúpula da empresa.
- Realmente queira liderar.
- Estabeleça um cronograma e determine os requisitos da transição. Discuta-os regularmente.
- Elabore planos de contingência.
- Torne o conselho de administração responsável por monitorar o progresso da transição.
- Incentive a geração seguinte a elaborar planos que revitalizem o negócio.
- Ajude a preparar os gerentes seniores de fora da família a para a transição.

6. As empresas familiares tendem a seguir estratégias diferentes daquelas normalmente recomendadas, escolhem-nas intuitivamente e as implementam bem e com sucesso?

Resposta: O primeiro grande problema que torna vulneráveis as empresas familiares é a freqüente incapacidade dos fundadores de planejar a continuidade e, enquanto ainda vivos e ativos, ceder o controle de forma cordata e eficaz para a próxima geração.

Segundo, existe a percepção de que a próxima geração não apresentará empreendedores tão motivados ou brilhantes quanto os fundadores, por serem mimados pela criação confortável em uma família de sucesso. Embora o nepotismo não garanta um grande sucessor empresarial e possa levar a péssimos líderes, já vimos que, na maioria dos casos, filhas e filhos de empreendedores de sucesso se tornam excelentes líderes. Isso ocorre porque, embora possa haver desvantagens na sucessão familiar em vez de sucessão baseada em competência, crescer numa empresa familiar confere boa orientação empresarial e muito conhecimento, e essas são qualidades extremamente valiosas.

O terceiro problema é o conflito familiar. Podem existir, por exemplo, rivalidades entre irmãos na segunda geração que surtem efeitos nos negócios. É verdade que irmãos e irmãs tendem a ser competitivos e que também tendem a ter estilos gerenciais muito diferentes, o que pode levar a mais conflitos e potenciais rupturas e discussões que podem gerar cisões empresariais. Isso acontece com freqüência e é uma preocupação válida, porém as empresas familiares tendem a evitar conflitos, pois se preocupam com as rupturas pessoais que surgem em função dos conflitos empresariais. A outra face da moeda é que as diferenças entre irmãos também podem proporcionar diversidade de potencial, de perspectiva e de criatividade aos negócios. Se os irmãos forem capazes de administrar o conflito, esses fatores podem transformar-se em fonte de poder e até ter valor inestimável, uma vez que não existe mudança empresarial sem conflito. Portanto, a aceitação do conflito é criticamente importante, mas isso pode ser bem contra-intuitivo. A mensagem é que o conflito deve ser administrado e que é preciso aprender a separar o conflito pessoal do conflito profissional. O quarto maior desafio é o crescimento da família até a terceira geração. Muitos familiares serão acionistas, porém não trabalharão na empresa. Não terão sido criados na casa do fundador, provavelmente não viverão na cidade onde se encontra a sede da empresa e poderão ter interesses, valores e orientações totalmente diferentes.

O fato de serem netos do fundador não necessariamente significará que tenham paixão pelo negócio nem que queiram toda sua fortuna pessoal investida na empresa. Novamente isso pode criar conflitos entre os de dentro da empresa e os de fora dela.

Finalmente, além dessas questões mencionadas, as empresas familiares encaram os mesmos desafios enfrentados por qualquer outra empresa. Isso pode ser agravado pelo foco em um único negócio, que reduz a capacidade de redefinir a estratégia empresarial para atender a

mudanças nas condições de mercado. Em virtude da concentração em uma única área de operações, não haveria o risco de uma visão muito interna, muito para dentro, caso as novas gerações tenham pouca formação ou nenhuma formação gerencial externa? Esse é um ponto muito válido. Não só é reforçado pela ausência de educação externa, mas também existe a tendência nas empresas familiares de ter uma rede de conhecimentos mais limitada do que a de seus pares em outras organizações. Mesmo nos casos em que as novas gerações foram encorajadas a estudar administração de empresas, isso ocorre cada vez mais; a própria natureza da administração familiar as leva a pensar mais de forma interna do que externa. Essa visão interna faz parte do desafio organizacional enfrentado pelas empresas familiares.

7. Quais os principais desafios que enfrenta a empresa familiar atualmente? Que soluções haveria a curto e médio prazo?

Roure: Os desafios variam logicamente de acordo com o tamanho e o nível de desenvolvimento da empresa familiar. Por um lado, temos muitos grupos familiares de grande porte, que são exemplo no plano internacional e que passaram de empresa familiar à família empresarial, profissionalizando os conselhos de administração, diversificando seus patrimônios, criando family offices e, em muitos casos, abrindo o capital, o que permite a esse tipo de empresa crescer mais facilmente e ter liquidez [...] Em casos assim, o desafio consiste em manter os órgãos de governo da família, o conselho e a assembléia familiar ativos e produtivos, de tal modo que se possa promover o talento dentro da família, empregando-o no lugar certo, incentivando a boa relação e o alinhamento eficaz entre a empresa e seus órgãos de governo, isto é, entre o conselho de administração e a assembléia dos acionistas.

8. Segundo, constatou-se a contribuição positiva da cultura empresarial familiar. Duas outras áreas de interesse que estudamos atualmente são o propósito definidor da empresa familiar, isto é, continuidade, e a prudência que resulta dessa intenção. O foco sobre a continuidade muda a atitude e a mentalidade, e isso influi no que é feito de forma muito significativa, levando a uma dose intensa de prudência e a evitar erros de certos tipos. As empresas familiares consideram o risco com muito cuidado. Endividam-se menos, têm menos tendência a crescer por meio de grandes aquisições e, em comparação a outras empresas, retêm mais dinheiro para a empresa na hora de distribuir dividendos aos acionistas. Para os líderes de empresas familiares, a reputação pessoal tem grande peso na continuidade do negócio. De que forma diferem os desafios do dia-a-dia enfrentados por empresas familiares daqueles defrontados por empresas de capital aberto? Em primeiro lugar, os membros da família comem, dormem, respiram e trabalham uns com os outros vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana – a empresa é onipresente e se insere em suas vidas pessoais, pois são responsáveis por ela. Em segundo lugar, existe a consciência de que os laços de sangue são mais fortes e que há áreas intocáveis devido à natureza da propriedade. Em terceiro lugar, é comum que tais empresas não possuam bons conselhos de administração, que incluam em sua composição pessoas de fora, capazes de reforçar os pontos fortes e questionar os pontos fracos. A outra face da moeda é que é uma grande vantagem ter sócios gerentes que cuidem da empresa vinte e quatro horas por dia, que tenham intenso envolvimento com ela, pois suas reputações estão em jogo e não trabalham estritamente em função do que ganham. As empresas familiares também se beneficiam de uma maior dose de lealdade entre os altos executivos do que as empresas não-familiares.

PARTE VI - A Sucessão Familiar

1. Embora nenhum membro da família deva sentir-se obrigado a ingressar no negócio familiar, é importante que todos o conheçam, pois poderão um dia decidir tornar-se acionistas ativos?.

Resposta: Como a presença de membros da família em funções ativas de gerência representa um compromisso forte e visível com o crescimento e desenvolvimento independentes da nossa empresa, o envolvimento no negócio familiar é algo bem-vindo e deve ser incentivado sob as seguintes condições:

- Durante o processo de obter uma educação formal, os membros da família, se desejarem, serão mais que bem-vindos a trabalhar em tempo parcial ou integral no negócio.
- Após a conclusão da educação formal, os membros da família devem trabalhar de 3 a 5 anos em outro lugar antes de ingressarem no negócio familiar.
- Em todos os casos, os membros da família só serão contratados em tempo integral pelo negócio familiar para cargos necessários e para os quais estejam qualificados. Membros da família podem assumir cargos gerenciais ou de linha.
- Espera-se que os membros da família trabalhem em equipe com colegas de fora da família. A inexistência de trabalho em equipe é motivo para demissão.

2. Como constituir uma sociedade entre herdeiros?

Resposta: A forma para constituir uma sociedade entre herdeiros é tão importante quanto o seu conteúdo. Tomando-se em conta que todo herdeiro não escolheu o negócio que vai herdar, e muito menos o sócio que vai ter, torna-se da maior importância trabalhar a construção dessa sociedade de maneira participativa para obter compromissos éticos e morais. E isto é mais importante ainda quando sabemos que os documentos legais, testamentos ou similares não asseguram nada disto. Especialmente quando feitos unilateralmente pelo fundador ou mesmo por brilhantes advogados e tributaristas.

Recomenda-se que este assunto seja tratado, de preferência, com o fundador ainda em vida. E, em segundo lugar, que seja permitida aos herdeiros, no mínimo, a possibilidade de discutirem o sincero desejo ou possibilidade de se tornarem sócios. E poderem seguir essa opção com a clareza expressa de que uma sociedade não oferece apenas direitos. Ela possui obrigações também, e muitas. Ao mesmo tempo, exige o compartilhamento de uma identidade de valores e princípios sem os quais poderão perder tudo. E o "tudo" pode representar família, empresa e patrimônio.

E quanto a Ser sócio?

Resposta: A maioria dos herdeiros tem uma preocupação evidente: estar preparado profissionalmente para gerenciar os negócios que vai herdar.

Poucos compreendem a importância de preparar-se para ser sócio ou acionista. Esquecem que o que vão herdar efetivamente é um pedaço de uma sociedade com sócios que não tiveram a liberdade de escolha.

Muitos, ainda, embora bastante preparados para o exercício da gestão, tornam-se arrogantes e querem adotar posturas de "dono". Não compreendem que "dono" foi apenas o fundador, e, mesmo assim, se ele estava sozinho.

O modelo de sociedade da primeira geração, em que o trabalho subordinou e gerou o capital, vai inverter-se na segunda, quando o capital, pulverizado, deverá merecer uma atenção maior ou equivalente ao trabalho.

É necessário que os fundadores e herdeiros compreendam que não existe um modelo de gestão, por mais moderno ou sofisticado que seja, que resista à falta de um modelo societário.

Portanto, o herdeiro deve compreender que antes mesmo de pensar no que irá fazer dentro das empresas que seu pai fundou, deve preparar-se para ser sócio.

E este preparo exige tempo, dedicação, paciência, compromisso, concessão mútua, humildade e capacidade de compor-se com outros, que terão os mesmos direitos e obrigações.

Existem dezenas de cursos para a formação de executivos de sucesso. Infelizmente, somente agora iniciamos algumas experiências para educar sócios para o seu papel numa perspectiva profissional.

a) A primeira pergunta que deve ser, íntima e publicamente, respondida por todos os herdeiros é "se eu quero, desejo e consigo ser sócio daqueles que serão, comigo, os demais herdeiros de um patrimônio ou empresa";

b) Recomendamos desenvolver também uma fase em que possam ser compartilhados projetos pessoais e profissionais de vida, para melhor conhecimento mútuo. Principalmente naquilo que pode ter implicações sobre a relação societária;

c) Uma terceira etapa envolve buscar informações e ouvir especialistas sobre direitos e obrigações de uma sociedade. E não apenas sob o ponto de vista da lei, mas também sob o aspecto moral, ético e de conduta pessoal.

d) Com base nessas informações, já é possível cada um realizar suas escolhas. Onde pode contribuir de maneira mais eficaz para o conjunto. E ao mesmo tempo realizar-se, individualmente, nas perspectivas pessoal e profissional. Você será mais útil como acionista? Como conselheiro fora da gestão? Ou como gestor do grupo e dos negócios? É natural que cada atividade dessas envolva responsabilidades, habilidades e conhecimentos diferentes. E também riscos diferentes. E todas exigem formação profissional.

e) Tem o programa de formação de sócio-acionistas. Alguns temas mais comuns e necessários podem ser: aspectos jurídicos e tributários de uma sociedade; direitos de família e suas implicações sobre a sociedade; leitura e interpretação de informações gerenciais; leitura e interpretação de balanços; constituição e atribuições de um conselho de administração; direitos e obrigações individuais versus direito coletivo; etc. Esta lista não esgota o tema, apenas serve para início do assunto.

f) Segue-se uma etapa de conhecimentos de questões da própria empresa. Itens como patrimônio, funcionamento, perspectivas do negócio, exposição dos executivos e outros podem ser considerados.

g) Finalmente, torna-se necessário debater e fixar um modelo societário. Implica desenvolver uma estrutura que separe as atribuições daqueles que vão cuidar da sociedade (propriedade) e da gestão (empresa). Aqui podem ser criados mecanismos como Conselho de Herdeiros, Conselho de Sócios etc.

h) O último passo é o Acordo Societário. Peça fundamental na manutenção da sociedade, deve considerar todos os pontos que visam permitir a administração dos conflitos de interesse, mecanismos de saída da própria sociedade e a relação entre os sócios, e destes com a gestão.

É evidente, como podemos observar em todo o processo, que não estamos apenas buscando uma formalização de procedimentos. A maneira como o grupo constrói e participa de todo este processo já é, na realidade, um exercício societário. Nossa experiência mostra que, enquanto discute todos os temas e consulta as famílias, o próprio grupo vai amadurecendo sua relação. E pode continuar desenvolvendo formas de conhecer e administrar suas diferenças e conflitos. A pior ilusão é a de que não haverá conflitos. É pura ilusão.

Um grupo, e principalmente uma sociedade, se fortalece à medida que desenvolve formas, mecanismos e posturas para administrar seus conflitos. E numa sociedade familiar eles podem nascer na família, na própria relação pessoal e nas eventuais divergências ou lutas pelo poder dentro da empresa. Todo cuidado é pouco. Mais uma série de razões para antecipar esta negociação antes do velório do fundador. Após este evento será muito mais difícil encontrar soluções, devido o forte envolvimento emocional das pessoas.

3. Cada herdeiro tem que ter um projeto de vida. Por quê?

Resposta: Você pode criar uma empresa e dizer que tem cargo para todo mundo. Mas não é a situação ideal que todo membro da família olhe para a empresa como sua única opção. Na medida em que um indivíduo abre mão do seu sonho e vai trabalhar na empresa do pai por falta de opção, a probabilidade maior é de que ele seja um cara muito frustrado no futuro. Mais do que isso, que ele entre num processo de disputa de poder com irmãos e outros herdeiros, porque não dá para ter quatro presidentes, não dá para todo mundo ser diretor.

Processo deve ser iniciado com a presença do fundador da empresa e com a participação ou o aval de todos os envolvidos

O processo sucessório em uma empresa familiar deve ser planejado levando em consideração as particularidades de cada grupo familiar e empresarial. De preferência, o processo deve ser iniciado com a presença do fundador da empresa e com a participação ou o aval de todos os envolvidos. É preciso que haja, durante todo o processo, um clima de diálogo para tratar dos conflitos já existentes e dos que podem surgir.

Os herdeiros devem ser conscientizados de que não vão herdar uma empresa, mas uma sociedade composta por pessoas que não se escolheram. Assim, é preciso separar claramente os conceitos de família, propriedade e empresa. Durante todo o processo, deve haver um clima de diálogo para tratar dos conflitos já existentes e dos que podem surgir.

É fundamental não confundir a profissionalização da gestão (criação de organogramas e definição de funções para os herdeiros) – um processo que não soluciona a transição – com a profissionalização da sociedade, que criará uma consciência societária entre os herdeiros.

4. Quais as variáveis que afetam o processo de sucessão e que podem se tornar fontes de conflito?

Resposta: através dos seguintes questionamentos:

- Quem será o novo responsável pelo comando da empresa?
- Quando acontecerá a transição?
- Como será o processo de sucessão?
- Quem pode e quem não pode fazer parte da empresa?
- Qual o limite para a admissão de membros da família na empresa?
- Como será exercida a autoridade?
- Que preparação será necessária para o processo de transição?
- O que será feito, se o processo sucessório não for bem-sucedido?
- Quem pode possuir cotas da empresa?
- Como serão avaliados e pagos os membros da família?
- O que acontecerá em caso de divórcio ou falecimento?
- Que responsabilidades há em relação à comunidade?
- Que responsabilidades há em relação aos funcionários mais antigos?
- Que responsabilidade há em relação aos outros membros da família?

5. O que envolve a qualificação e o treinamento do sucessor?

Resposta: Ele precisa cursar uma boa faculdade no Brasil e fazer uma pós-graduação no Exterior, onde terá uma experiência de vida diferente. É importante que o sucessor seja funcionário, primeiramente, de uma outra empresa, para aprender a trabalhar sem o viés de dono, adquirir humildade para respeitar a estrutura hierárquica e ser testado como profissional. Depois de obter essa qualificação, ele poderá assumir, na própria empresa, funções gerenciais; jamais começar como contínuo, nem como diretor. E deve receber treinamento para assumir o negócio, com acompanhamento permanente externo e interno. O sucessor precisa de um mentor por um bom tempo; pode ser um profissional de coaching, que planeje seu treinamento, visando aos próximos cinco, dez anos. Se dinheiro para contratar alguém de fora, o sucessor precisa, pelo menos, do mentor interno, que pode ser o tio, um sócio do pai...

6. O que é importante para ele assumir o negócio?

Resposta: O sucessor precisa conhecer profundamente o negócio, ter habilidade política para negociar com os demais herdeiros, estar comprometido com o negócio, trabalhar muito e possuir liderança. Não se obtém liderança e respeito por laços sanguíneos, se conquista. Se a empresa possuir um conselho de administração, o órgão deve cuidar do treinamento dos sucessores. Aliás, esta é a melhor solução para o processo sucessório, ou seja, a empresa implantar um conselho de administração, com a participação da família e de membros independentes. Trata-se de um órgão impessoal, que vai, aos poucos, substituindo o poder que era de uma única pessoa. E quando o fundador morre ou se aposenta, o conselho já tem poderes e o respeito da empresa e da família, inclusive para escolher os sucessores. A partir da segunda geração, ficam, geralmente, mais herdeiros fora do que dentro do negócio, ou seja, o controle acionário fica fora da empresa. Entretanto, um representante de cada tronco familiar pode ter assento no conselho e fiscalizar a operação.

7. Ao discutir a sucessão familiar em vida, o que a empresa pode evitar e ganhar?

Resposta: A discussão é a melhor maneira de traçar novos caminhos. E quando temos todos os envolvidos presentes debatendo sobre a transmissão do comando da empresa, ou seja, quem assumirá a empresa como empresário, como sócio, diferentes pontos são levantados pelo fundador e pelos familiares e naturalmente buscam-se soluções para cada um deles. Entretanto, quando o fundador, o patriarca, morre sem participar nessa discussão, os conflitos tornam-se maiores na maioria dos casos. Fora isso, abre-se uma oportunidade para terceiros de se aproveitarem de disputas familiares conseqüentemente geradas.

O Brasil é hoje um dos países onde a riqueza está mudando de mãos mais rapidamente. De cada 100 fortunas brasileiras, só 18 foram herdadas, isto é, 82 fortunas “desapareceram do mapa”.

8. Como deve acontecer o processo de sucessão?

Resposta: É importante reconhecer que existem três sistemas em paralelo numa empresa familiar: a família, o patrimônio e a empresa. O processo de sucessão deve ser discutido primeiramente pela família. Se um ou mais membros, por exemplo, tiverem o interesse em entrar na sociedade e se tornarem sócios, é preciso formalizar isso e definir quem será o líder. Toda a empresa precisa ter uma unidade de comando na gestão, senão não terá sucesso. Um acordo societário deverá ser estabelecido para gerar e exigir compromissos, regularizar direitos e deveres, representar a vontade das partes envolvidas, antecipar conflitos, instrumentalizar sua administração, regularizar formas de saída de sócios, operacionalizar a formação dos acionistas e, por fim, compatibilizar e regularizar interesses individuais, familiares e societários. Vale destacar aqui: todo o acordo exige atualização geracional, ou seja, ao mudar a geração de

comando, a gestão, muda-se também o acordo. O modelo de sociedade da primeira geração não é transferível para a segunda e assim por diante.

Outro ponto a ressaltar é: o fato dos familiares serem herdeiros não pode fazer com que a empresa seja a única opção de vida deles. Se eles tiverem outros sonhos, recomendo que façam de tudo para realizá-los e, em paralelo, agreguem valor à empresa conforme suas possibilidades.

9. O que envolve especificamente o processo da escolha da futura liderança?

Resposta: Esse processo envolve duas coisas: a manifestação por parte do herdeiro de seu desejo de liderar e a legitimidade propiciada pelos outros herdeiros para que isso se concretize. Os familiares, os herdeiros, precisam entender que estão herdando, além do patrimônio e da empresa, sócios que não tiveram a liberdade de escolher, o que torna a situação muito mais delicada e difícil. Em todo o mundo, das empresas familiares que desaparecem, 65% desaparecem por causa de conflitos familiares não resolvidos.

A liderança a ser emersa jamais deve ser imposta ou escolhida pelo fundador. Se for constatada a ausência de herdeiros interessados em exercer a função de gestão, gerenciamento da empresa, deve-se buscar fora alguém com tal competência.

Um dos erros que as famílias cometem é pensar exclusivamente no preparo dos herdeiros para o exercício da função gerencial dentro da empresa, sem considerar se eles estão ou não interessados. Normalmente, são aqueles pais, os patriarcas empresários, que sonham com que seus filhos sejam amanhã o que eles são hoje.

10. Em uma gestão com “sócios impostos”, o que deve prevalecer?

Resposta: A transparência, a confiança, o respeito, o compromisso e a vontade de agregar valor à empresa são valores que devem prevalecer sempre. “Quem tem sócio tem patrão, tem de dar satisfação”. Notamos que a satisfação, justificativa ou prestação de contas, é necessária e faz parte de uma relação entre sócios respeitosa e saudável, portanto ideal. Os sócios devem valorizar o coletivo, isto é, colocar o negócio acima dos interesses pessoais; ter orgulho de pertencer à família e ao negócio; empreender sempre; gerar dividendos e valorizar o patrimônio.

11. Quais são os principais erros que comete um pai na hora de planejar sua sucessão?

Resposta: Normalmente, os pais acertam e se equivocam em um número semelhante de vezes. Acontece que os erros são muito mais dolorosos do que os acertos.

Se há um tema na empresa familiar que costuma ser difícil de lidar é a sucessão. Isto porque, na realidade, falar da sucessão é falar de morte, seja ela biológica, seja profissional. E o tema da morte não agrada a ninguém.

Falar de sucessão é falar também de herança, mas com conotações diferentes. Decidir a sucessão é atribuir um novo posto, um novo cargo, uma nova hierarquia a alguém. Herança significa doar, deleitar-se com bens que são seus.

12. Qual a diferença em suceder e herdar?

Resposta: Suceder alguém é ocupar o posto que o indivíduo ocupasse até o momento em que esteve na empresa. Herdar significa tomar posse dos bens que pertenciam a outra pessoa.

Tanto a sucessão quanto a herança têm uma carga simbólica importante. Suceder alguém é o mesmo que reconhecer a existência de valores comuns.

13. Quando se planeja a sucessão, são levadas em conta as características em comum do sucessor e da pessoa a quem ele está sucedendo?

Resposta: Em geral, procura-se um sucessor que seja o mais parecido possível com o sucedido. Se o indivíduo a ser sucedido é pessoa muito prezada e admirada, seu sucessor deve considerar sua eleição uma demonstração de carinho. Não é raro que a sucessão de um personagem relevante, que na verdade é dois em um — pai e empreendedor de sucesso —

seja alvo de cobiça. Isto porque ser o sucessor é ser o eleito, o preferido. É isso exatamente o que deseja todo filho em relação a seus pais: ser o preferido entre os irmãos.

É concedido algum tipo de facilidade aos filhos para que não se dediquem à empresa da família?

Às vezes, não trabalhar na empresa da família pode ser uma saída honrosa para um possível conflito; outras vezes, o fato de não querer trabalhar na empresa da família dá origem ao conflito.

Os filhos cuja família não tem empresa própria têm certa inveja daqueles que têm, já que estes não padecem da incerteza no tocante à sua entrada no mundo profissional. É preciso levar em conta o fato de que ocupar um posto de trabalho por motivos familiares, e não por motivos profissionais, não é bom para a auto-estima.

Outra possibilidade é a de que um filho creia que trabalhar na empresa da família não seja a melhor opção para ele, e é bom lembrar que se trata de opção perfeitamente legítima, porém algumas vezes os familiares vivenciam essa opção como se fosse uma espécie de traição à família e à empresa que lhe deram de comer.

14. Algumas vezes, o líder pode eleger uma pessoa que não seja da família para ser o sucessor, mas ainda assim quer garantir os direitos dos herdeiros. Como a família deve se preparar para isso?

Resposta: No caso em que o sucessor não se trata de alguém da família, o processo é mais simples por um lado e mais complexo, por outro. Em primeiro lugar, os familiares precisam estar muito preparados como acionistas e membros do conselho para estar ao lado de um terceiro exercendo uma função estratégica, como uma presidência. Isso é o que acontece na profissionalização da gestão, em que a família assume papel de investidor, de dono, e precisa se preparar para isso. De qualquer forma, os familiares devem estar diretamente envolvidos. A condição básica para que a família continue no comando da empresa é o desejo de querer assumir e a garra necessária para tocar os negócios. Ser herdeiro tem seus bônus e ônus e não dá para assumir só o bônus. Em último caso, ele pode vender a empresa.

15. No meio empresarial brasileiro e mundial, é muito comum os grandes líderes buscarem formar um sucessor, geralmente um filho, para manter a empresa funcionando e garantir o patrimônio familiar. Como isso deve acontecer?

Resposta: O processo de preparação do sucessor é complicado, pois existem dois atores que precisam ser trabalhados simultaneamente. Um é o sucedido, que possui um status de respeito na empresa e sempre foi o comandante. O outro é o sucessor. Nesse processo, há muita tensão, principalmente na medida em que os papéis vão se sobrepondo e já não se sabe ao certo quem toma as decisões estratégicas. Com isso, essa questão deve ser extremamente planejada para que os jovens não excedam sua posição e os veteranos não criem conflito ao se deparar com uma maneira diferente de administrar.

16. Quais os principais itens do conteúdo de um acordo prévio em um processo de sucessão?

Resposta: Destacaríamos os seguintes itens, dentro de um acordo prévio redigido em conjunto com o especialista em sucessão, o advogado, com a concordância do(s) fundador(es):

- Vinculação contratual dos herdeiros
- Limites e participação nos negócios da família
- Critérios de avaliação de resultados
- Distribuição de lucros e re-investimentos;
- Normas de conduta e disciplina da relação herdeiros/empresa.

17. Que vantagens trará este acordo, se bem redigido, para uma sucessão bem resolvida?

- Redução da belicosidade entre sucessores;

- Prevenção contra eclosão de conflitos;
- Evita encaminhamento ao judiciário que inviabiliza a administração da empresa;
- Colabora para continuidade e institucionalização da empresa.

18. O grupo Matarazzo é um exemplo de potência familiar que acabou. Mas há o Votorantin, que segue em frente, firme e forte. Qual a diferença?

Resposta: O grupo Matarazzo teve um sucessor imposto. No grupo Votorantin, existe um sucessor negociado. A decisão da primeira geração reflete nas gerações futuras. O problema do empreendedor é psicológico, não jurídico. É discutir com a família e com os sócios quem pode assumir o comando da empresa quando ele não estiver mais presente. Há clientes que dizem que caixão não tem gaveta: gasta o que tem e o que sobrou, sobrou. Esta é uma visão um pouco triste porque tudo é construído para a família desfrutar. Pode parecer tétrico, mas morrer é uma arte. O empresário precisa saber planejar até a sua morte. E planejar a sucessão não é aposentar a geração que trabalha. É organizar mecanismos de convivência. Existem empresas familiares com três gerações trabalhando: os avós fundadores, os filhos e os netos. Os pais mandam os filhos para estudar no exterior, mas não deixam aplicar o que eles aprenderam quando voltam para cá. A geração de hoje é a geração sanduíche. O avô não larga o controle da empresa. O neto já tem 30, 35 anos. Quando o avô morre, é o neto quem vai assumir e não seu pai, que terá 60 anos. E cria um sanduíche: o pai foi amassado pelo pai dele e pelos filhos.

19. Quando não há ninguém apto na família para assumir o comando da empresa, qual é a solução?

Resposta: O empreendedor tem de entender o projeto dos filhos. Ninguém pode resolver a sucessão da empresa aos 60 anos de idade. Os filhos só podem assumir se tiverem vocação. Têm os filhos que querem, mas não podem. E os filhos que podem, mas não querem, gostariam de ser veterinários ou músicos. E, neste caso, se o pai é um empreendedor, precisa preparar o filho, mesmo que ele esteja fora do negócio da família. Quando não existe essa possibilidade, o papel do pai é dar pelo menos um bote para o filho enfrentar o dilúvio. Porque a experiência mostra que não adianta insistir nesses casos.

20. As empresas brasileiras fazem planejamento sucessório?

Resposta: O novo Código Civil criou situações novas que forçaram os empreendedores a se planejar. Antes de 2002, nosso escritório fazia dois testamentos por mês. Hoje, são 10 por mês, porque mudaram as regras. Hoje, se minha irmã, que é minha sócia, morre, meu cunhado se torna meu sócio.

21. Por meio do testamento dá para evitar que alguém se torne herdeiro?

Não. É possível apenas organizar a sucessão, fixando o que fica para cada um respeitando os limites legais, porque a lei fixa percentuais. Posso também colocar nos acordos as regras de votação e me preparar para receber os herdeiros. Ou seja, um pai não pode dizer, no testamento, que não quer seu filho como herdeiro?

O testamento é válido no limite do que a lei permite que ele faça. Se dispuser acima do que a lei permite, a cláusula é nula. O testamento não pode se sobrepor à lei.

22. O dono do dinheiro ou da propriedade não pode escolher deixar tudo para uma única pessoa?

Resposta: Na parte disponível, sim. Na parte legítima, não.

23. O que é parte disponível e o que é parte legítima?

Resposta: A legítima é a parte que cabe aos herdeiros necessários — descendentes ou, na falta deles, os ascendentes e, sempre, o cônjuge. Disponível é o que a lei me autoriza a dispor

como eu quiser. Os clientes costumam falar muito em testamento, mas não falam em incapacidade civil. O empreendedor precisa planejar quem assinará os cheques e tomará as decisões caso ele não tenha capacidade mental para isso. Daí a importância da ata notarial.

24. Para isso, não basta assinar uma procuração?

Resposta: A procuração também é válida, mas só vale enquanto puder ser revogada. Fazer uma ata notarial não é antecipar a incapacidade. Só quem declara alguém incapaz é o juiz. A vantagem da ata é que o empreendedor pode eleger seu curador e as regras da sua incapacidade civil.

25. O grupo Ipiranga foi vendido porque ficaria muito complicado fazer o planejamento sucessório. Às vezes, é melhor vender do que fazer a sucessão?

Resposta: Sim, quando não é feito o planejamento sucessório com antecedência.

26. Qual a importância de escolher um sucessor? Como é feito esse planejamento?

Resposta: A escolha do sucessor depende de vários fatores e de várias pessoas. Primeiro, é preciso encontrar a vocação dos herdeiros. Muitas vezes, não é o filho o mais preparado. É o genro ou a nora. E o empreendedor sabe disso.

27. Mas isso não gera uma insegurança na família? Porque o filho será sempre filho, mas o genro pode não ser mais genro amanhã.

Resposta: Quando o patriarca indica o genro, já o vê como filho. Ele já foi testado e aprovado. É casado com a filha há 30, 40 anos. É uma pessoa de 50 ou 60 anos, que está com a família desde a fundação do negócio. Mesmo assim, é claro que colocar alguém de fora gera riscos. Mas vale a pena assumir os riscos quando os filhos não estão preparados para a tarefa.

28. Qual o aspecto técnico mais complicado na sucessão empresarial?

Resposta: Compor as regras de votação, os limites de direitos e deveres de cada um. É por isso que muitas vezes entram as holdings familiares.

29. O que é uma holding familiar?

Resposta: Cada filho faz um acordo e tem um voto. Se eu tiver quatro filhos na segunda geração e 20 netos na geração seguinte, eu só tenho quatro votos. Os filhos de cada grupo têm de votar juntos. Não pode votar primo com primo. Precisam votar em uma linha ascendente. Então, na geração seguinte, serão 50 bisnetos. Mas não há problema porque teremos sempre os mesmos quatro votos em grupo. O que pode acontecer é que, quando houver a sucessão familiar, alguns vão escolher sair da empresa para seguir seu próprio rumo. É uma seleção natural. Não sei se os melhores ficam, mas os mais fortes sim. E nem sempre o mais forte é o melhor. Nas brigas familiares pelo controle da empresa, é muito comum escutar de alguns dos herdeiros: "Eu aceito só um profissional para dirigir o negócio. Não quero nenhum herdeiro". Muitas vezes, o melhor profissional é um dos herdeiros e, por intriga familiar, ele não assume o comando do negócio.

30. O que é mais comum no Brasil: o herdeiro assumir o comando da empresa ou alguém de fora da família?

Resposta: Nas sucessões planejadas, é mais comum que um herdeiro assuma. Isso porque, quando a sucessão é planejada, a família se prepara para esse momento. Quando é colocado um executivo, acredita-se que os herdeiros foram preparados para aceitá-lo.

31. Qual é a hora em que o empreendedor, aquele que criou o negócio, tem de sair do comando da empresa?

Resposta: É uma decisão pessoal e difícil. Não dá para prever o tempo, mas dá para estudar a forma. O sucessor pode criar um conselho de administração, um conselho familiar. Os filhos podem dizer para o pai que foram bem preparados e que só precisam da sua força moral. O empreendedor é tirado do conselho administrativo e vai para o familiar. Ele não faz mais parte da gestão de negócios, mas da gestão familiar.

32. Como organizar a sucessão dos funcionários?

Resposta: Esse é outro problema freqüente. Há empresas muito antigas onde o funcionário trabalha desde que o chefe fundou a lojinha. E, hoje, a lojinha é um hipermercado. O fundador dirigia o caminhão e o colega era o carregador. Hoje, um é o presidente e outro, diretor. O colega é um desqualificado, mas é de confiança do fundador. Quando o fundador morre, o diretor fica, porque geralmente ele é mais novo. É esse “herdeiro” costuma ser um problema.

33. O que funciona mais: fazer transição ou apenas o planejamento?

Resposta: O certo é a transição, que é mais elaborada. O filho entra quando o pai ainda está vivo e o pai precisa abrir o poder. A transição cria comprometimento dos filhos e dos netos.

34. O que precisa ser feito para garantir que a sucessão familiar não fracasse?

Resposta: Primeiro é preciso diferenciar comunicação de informação e equilibrar razão e emoção. Outro ponto é a confiabilidade e a credibilidade. Não adianta uma boa comunicação se não houver confiança entre as partes envolvidas. Por fim, aceitação. É preciso que os membros da família se sintam dignos e valorizados.

35. É possível e preciso separar empresa de família?

Resposta: Sim. Pais e filhos não podem se tratar da mesma forma dentro da empresa e fora dela. Na hora em que a família está reunida, não é hora para falar sobre negócio. Isso tem de se restringir ao ambiente de trabalho. Até porque pode ter algum parente ouvindo e é muito importante preservar a família. Na empresa, o pai também não pode tratar o filho por apelidos, por exemplo. Separar não é fácil, porque os pais confundem muito os dois momentos.

36. O conceito de família está ficando cada vez mais abrangente. Por exemplo, o que caracteriza a união estável?

Resposta: Pela lei, é a união entre homem e mulher desimpedidos que tem como objetivo a construção de uma família. Não é preciso que os dois morem na mesma casa. A lei surgiu para regulamentar o que a sociedade já aceitava. É a mesma coisa com a relação homoafetiva, que caminha também para a aceitação.

37. Como se reconhece uma união estável?

Resposta: Companheiros fazem o que namorados não fazem. Por exemplo, companheiros têm conta conjunta, namorados não. Se namorados têm conta conjunta, já são companheiros porque têm relação financeira, patrimonial. Namorados não são fiadores um do outro em locação. Se forem, já são companheiros. Isso é comprometimento de projeto presente, não de projeto futuro, como acontece com os namorados. A união estável pode ser formalizada por meio de um pacto de convivência.

38. Que lugar tem a união estável na sucessão de uma empresa familiar?

Resposta: O cônjuge é sempre herdeiro. E não importa o regime do casamento, porque na sucessão não há direito prévio adquirido. Se eu casei com meu companheiro e não fiz planejamento, ele vira meeiro de tudo que foi adquirido do momento da união em diante. Há uma situação nova hoje em dia, muito curiosa, que é a separação de fato. Muitos casais se separam de fato e não vão ao Judiciário. Depois de alguns anos, um dos dois arruma outro

companheiro. Neste caso, existe apenas namoro, mesmo os dois morando juntos, porque o casal está separado, mas não desimpedido.

39. Na adoção, os direitos do pai sócio-afetivo são os mesmos do pai biológico ou adotivo?

Resposta: Deveriam ser. Os direitos do pai biológico estão garantidos pela lei. Se um casal homoafetivo termina a relação, a dúvida é com quem vai ficar a criança. Por isso é muito difícil essa situação.

40. Os juízes estão mais hoje inclinados para fazer prevalecer o lado afetivo?

Resposta: Sim. O juiz tem pensado bastante no bem-estar da criança.

PARTE VII – Uma tendência para Continuidade das Empresas Familiares

1. O que se recomenda em nível de princípios para as empresas familiares?

Resposta: Os princípios da Governança Corporativa, não somente ajuda na preservação da empresa, mas também, na harmonia da família controladora, como consequência da menor interferência na administração e redução da possibilidade de desavenças e eclosão de conflitos.

2. Existe alguma fórmula geral segundo a qual trabalham os especialistas na área administrativa da Empresa?

Resposta: A fórmula geral inexistente, pois cada caso é um caso e depende da estrutura organizacional da sociedade, da peculiaridade da empresa e do mercado em que atua. Assim dependerá de uma profunda análise das áreas administrativa, cultural e jurídica, bem como do envolvimento empresa/família controladora. Todavia, o foco da solução na Área Administrativa está na Gestão e na Estratégia da Empresa.

E na área cultural?

Resposta: A solução na área cultural é muito mais complexa, pois depende de como é feita a transmissão de conceitos e valores, de geração para geração na família controladora. Será que ela aceita conceitos tais como: "não existe a profissão de herdeiro" e "o cargo de administrador não se transmite pelo DNA"? Foram feitos investimentos na formação moral, técnica e acadêmica dos sucessores?

Os sucessores estarão treinados para assumir futuramente encargos inerentes de liderança? Desde cedo eles tiveram vivência e conhecimento, da rotina do negócio, além do conhecimento da estrutura da empresa, suas áreas, peculiaridades do mercado, demonstrações financeiras da empresa e seus planos de investimento?

A resposta sincera e objetiva a estas perguntas ajudará na formulação de um programa destinado a um planejamento sucessório bem resolvido. Isto dificilmente poderá ser analisado internamente, sem isenção pela família.

3. Que destaques podemos dar em relação aos aspectos jurídicos da sucessão?

Resposta: Tudo deve partir de um planejamento estratégico desenvolvido entre fundadores e o especialista em sucessão. Este planejamento estratégico deverá impor regras objetivas que visem à continuidade da empresa. Aí entra o papel do advogado pois a orientação do processo de transição deverá ser moldado conforme a lei. Isto envolve a formatação de acordos prévios e elaboração de novo estatuto social.

4. Qual o impacto deste acordo na reestruturação societária?

Resposta: Este acordo prévio entre os sócios é independente do modelo que vai ser adotado para a sucessão, porém deve sempre levar em consideração a disciplina na participação dos herdeiros na reestruturação societária. Por seu turno, a reestruturação societária pressupõe Reorganização da Empresa e Profissionalização, que são os principais componentes do aspecto Administrativo da Sucessão

5. No tocante ao aspecto Administrativo da sucessão bem resolvida, como se exerce a Profissionalização da Diretoria Executiva?

Resposta: Em primeiro lugar, a Profissionalização da Diretoria Executiva se exerce com a atribuição de autonomia, que hoje é mais uma tendência do que uma estratégia. Em segundo lugar, mas não menos importante, a Profissionalização da Diretoria executiva evita a sobreposição de interesses pessoais dos sócios e sucessores aos interesses da empresa. Além disso, a profissionalização desvincula a gestão do fator propriedade das cotas ou de ações.

6. Quais as vantagens mais evidentes da profissionalização?

Resposta: A profissionalização neutraliza a carga emocional inerente a toda família e, além disso, equilibra a distribuição de poderes e de responsabilidade na sociedade. Também, assegura mais transparência administrativa e agiliza a tomada de decisões. Acima de tudo, reduzindo conflitos de interesses, contribui para assegurar a continuidade da empresa.

A profissionalização implica na completa exclusão dos herdeiros dos negócios da família?

Não necessariamente, pois após criteriosa avaliação algum deles pode reunir condições para liderança da empresa por identificar-se com ela e competência profissional.

7. O que pode contribuir para a sobrevivência da empresa familiar?

Resposta: Por desvincular a estreita relação criador/criatura a Governança Corporativa faz com que a empresa tenha vida própria, assumindo responsabilidade e objetivos próprios. Com isso ela se transforma em entidade autônoma desempenhando relevante função no contexto social e econômico da moderna sociedade empresarial.

8. Como valorizar as empresas?

Resposta: Segundo o IBGC, Governança Corporativa virou uma questão de sobrevivência. O preço do desrespeito a princípios como transparência nos resultados, profissionalização da gestão, respeito a sócios e acionistas minoritários pode resultar no avanço da concorrência e a desvalorização da empresa. No mundo e no Brasil, Governança Corporativa significa acesso a dinheiro e performance diferenciada. As boas práticas da Governança são observadas por agências de rating, bancos e investidores brasileiros e internacionais e tornam-se uma exigência para as empresas que querem aumentar o seu valor, atrair sócios ou obter capitais a juros mais baixos. Isso vale tanto para uma multinacional como para uma empresa média, seja ela de capital aberto ou fechado. A necessidade da boa Governança impõe-se também a empresas em diferentes ciclos de vida. Uma empresa nova precisa de boas práticas porque tem processos fracos e precisa se organizar. Uma empresa em crescimento, com negócio em expansão, necessita combater a desorganização. E a empresa madura tem de buscar a revitalização e uma estratégia de perenidade. Uma pesquisa promovida em 2002 pela consultoria internacional McKinsey mostrou que os investidores internacionais se dispõem a pagar em média 24% a mais por participações em empresas brasileiras que demonstram boa Governança.

O BNDES, por sua vez, anunciou um programa de incentivos que levará a aprovação de financiamentos com juros mais baixos para as empresas brasileiras com boa governança. Também, ganha corpo em setores do governo e no empresariado a tese de que o "hospital" para empresas em dificuldades deve ser reaberto para aquelas que se comprometem a abrir o capital e a acatar as melhores práticas de Governança Corporativa.

9. Depois de uma série de escândalos no mundo empresarial americano, a expressão governança corporativa tornou-se um neologismo conhecido em todo o mundo, e o Congresso dos EUA aprovou a lei Sarbanes-Oxley que fortaleceu as normas de governança corporativa. Algumas empresas reclamam que a pressão para ser mais transparente e responsável na verdade as limita em vez de oferecer orientação.

O bom comportamento corporativo é bom para os negócios? É possível que seja imposto às empresas?

Resposta: O que a maioria das corporações comenta é que cumprir as normas da Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos (SEC) ditadas pela Lei Sarbanes-Oxley envolve despesas. E, sim, implementar práticas internas de auditoria custa dinheiro para uma empresa que nunca as adotou. Colocar isso em prática pode exigir mais pessoal, mais trabalho ? às vezes, terceirização ? para definir a melhor metodologia que se adapte às novas diretrizes.

10. Empresas? especialmente as menores? que consideram a Lei um desafio? Como convencê-las de que a Lei existe para atender a seus melhores interesses?

Resposta: Verdade, se você quiser que seu negócio seja uma empresa de capital aberto, terá que observar esses mandatos. Já trabalhei para uma empresa muito menor e mesmo assim estava sujeita aos mesmos mandatos da SEC cumpridos por empresas de capital aberto. Entre esses mandatos estão o pagamento à Bolsa de Valores de Nova York de taxas de registro e

custos com a publicação de declarações para procuração e relatórios anuais, correspondência para investidores, preenchimento do formulário 10-K [uma análise abrangente dos negócios da empresa e de suas condições financeiras] da SEC, além de outros formulários da Comissão destinados a diretores e conselheiros da empresa. O papel da SEC é proteger o acionista.

Se a empresa tem capital aberto, é muito melhor para ela investir em boas práticas que apóiam a responsabilidade e o comportamento ético do que esperar nunca ser questionada pela SEC ou qualquer outra agência reguladora.

11. O fato de já ter essas práticas implantadas sugere que sua empresa acreditava que isso seria bom para os negócios. Foi isso o que aconteceu?

Resposta: Via de regra, boa conduta é bom para a empresa, e fazer negócio com integridade é bom para os negócios. No início dos anos 1990, a Pfizer tornou-se a primeira empresa a criar um vice-presidente na área de governança corporativa, um cargo equivalente a diretor. Portanto, a idéia de que padrões altos de integridade corporativa fazem parte integrante dos negócios não é um conceito novo para a Pfizer. E isso é basicamente o que a Lei Sarbanes-Oxley está tentando fazer: regulamentar e tornar obrigatório o comportamento ético.

12. Quais são as suas recomendações para implantar um conselho de administração?

Resposta: É o empresário que legitima o conselho, por isso ele deve criá-lo, ainda quando estiver na ativa. Também se recomenda conseguir o apoio de um profissional que entenda do assunto, para que o empresário não queime uma idéia muito boa. Vale destacar que cada empresa deve ter o seu modelo de conselho, não dá para copiar. Na transição, o conselho ajuda muito, porque o sucedido continua acompanhando o negócio e o sucessor tem em que se apoiar.

PARTE VIII – O Gestor da Empresa Familiar

1. O gestor deve falar diretamente com seus prováveis clientes?

Resposta: É bom o empreendedor fazer algumas entrevistas, mas é fundamental que ele também peça para que outras pessoas o ajudem nisso. Os novos empreendedores normalmente estão tão entusiasmados com suas idéias que interpretam as respostas de

maneira enviesada. Com os resultados da pesquisa na mão, é preciso responder duas questões fundamentais para o sucesso do novo negócio: se há um mercado que justifique o investimento e se será possível cobrar um preço que o torne o negócio lucrativo.

2. Qual o melhor modelo de investimento para esse novo gestor dentro de uma companhia familiar: dinheiro próprio ou dinheiro tomado em empréstimos?

Resposta: É importante ter acesso ao dinheiro, mas a distinção que você está fazendo é importante. O empreendedor familiar, entusiasmado com seus sonhos, pensa que é sempre possível bater na porta do banco e convencer um gerente de que deve lhe dar um empréstimo. Mas essa não é a realidade. No Brasil, para piorar, mesmo se o empreendedor familiar consegue levantar o dinheiro num banco, as taxas de juros podem matar o negócio em pouquíssimo tempo. Por isso, é melhor ter dinheiro próprio ou então alguns investidores amigos e interessados em apoiá-lo.

3. Como fica a autoridade e o poder de administração numa empresa familiar?

Resposta: Essa é uma questão importante. O fato de alguém ter uma parte do negócio não implica que ele deva ter um poder de administração proporcional. A confusão começa porque os sócios das pequenas empresas familiares geralmente também são seus empregados. Isso os leva a crer que todos têm o direito de administrar e tomar decisões. Por isso, uma das coisas que precisam ser feitas logo no início do negócio, especialmente em negócios familiares, é deixar claro quem toma as decisões.

4. É preciso estabelecer quem é o chefe?

Resposta: Sim, quem manda e quem deve se reportar a quem. E isso pode ser muito delicado nas empresas familiares. Vamos supor que somos irmãos e eu tenho um negócio. Depois de um ano, eu convido você para fazer parte dele e lhe dou 10%. Ora, mesmo tendo feito de você meu sócio, você ainda tem que me obedecer. Eu tomo as decisões. Mas é difícil para os irmãos sentar à mesa e falar abertamente sobre poder. É difícil um irmão dizer ao outro: “Olhe, eu vou ouvir todas as suas sugestões, mas no final do dia serei eu a tomar as decisões”. O poder e o status dentro da empresa são assuntos que as famílias têm muita dificuldade de conversar. Normalmente, quando alguém da família tem mais poder, os demais não gostam que ele demonstre isso abertamente.

5. Isso é algo que precisa ser feito no começo da empresa?

Resposta: Exatamente. É melhor ter uma desavença sobre quem manda e quem obedece no começo da empresa do que depois, quando a questão se torna mais difícil e as conseqüências na vida da empresa mais perigosas.

6. Quando a empresa familiar cresce, surge a necessidade de se contratar um executivo. Como evitar a desconfiança de alguns parentes quanto à imparcialidade do gestor contratado?

Resposta: Para evitar que isso ocorra, é importante que todas as pessoas envolvidas na gerência do negócio participem ativamente da contratação e concordem que essa é a pessoa certa para ser colocada. Pode acontecer, porém, que o empreendedor não tenha tempo suficiente para fazer um processo longo de seleção, de forma a atender a todos os interesses. Nesse caso, é preciso ter pulso e tomar a decisão que melhor lhe parecer para não paralisar o negócio. Nem sempre é possível satisfazer a todos e às vezes temos que tomar decisões que depois precisam ser administradas. Mas assim é a vida corporativa.

PARTE IX - A Separação nas Empresas Familiares

1. A mediação nos contratos e nos negócios, assim como a arbitragem já estava sendo aceita e em vários países com legislações a respeito de sua aplicação?.

Resposta: O mediador é um novo profissional que está preparado profissionalmente para alcançar um acordo nas controvérsias, conflitos e litígios.

2. Qual a diferença entre mediação e conciliação?

Resposta: O Fórum não é mais o único local de resolução de disputas. Há um novo espectro de processos na resolução de disputas e litígios chamados de Resolução Alternativa de Disputas. As mais comuns são: Arbitragem, Mediação e Conciliação.

A Arbitragem é um processo legal que se decide fora do Fórum e que resulta numa decisão de obrigações semelhantes aos julgamentos dos Tribunais. As partes em disputa podem submeter seu caso para uma terceira parte neutra, o Árbitro. Esse profissional estabelece um contrato ente as partes que é reconhecido. O árbitro é escolhido pelas partes ou indicado pelo juiz. As partes sempre poderão ir posteriormente aos tribunais. A Austrália a partir de 1998, adotou a arbitragem no divórcio para a resolução das disputas entre as partes. Só a disputa pela guarda dos filhos deverá ir à corte. No Brasil temos a Lei da Arbitragem desde 1996, para dirimir litígios relativos a direitos patrimoniais disponíveis. A lei não é aplicada ao divórcio.

A Conciliação é um processo extrajudicial de Resolução Alternativa de Disputas onde se utiliza a terceiros imparciais mas que não são neutros. O Conciliador conduz o processo na direção de um acordo, opinando e propondo soluções, usando seus conhecimentos profissionais nas opiniões que emite. É o acordo possível que o juiz homologa, mas há entre as partes a influência do poder e do domínio, com ressentimentos das partes e por isso não protege os filhos no divórcio. No Brasil temos a lei sobre conciliação de pequenas causas e os tribunais têm instalado Juntas de Conciliação com resolução entre as partes no mesmo dia.

A Mediação é um processo onde a terceira parte é imparcial e neutra. Não opina, não sugere e nem decide pelas partes. O mediador está proibido por seu Código de Ética de usar seus conhecimentos profissionais especializados, como os de advogado ou psicólogo por exemplo para influir nas decisões. No Brasil não temos ainda Lei de Mediação.

3. O que é ser um mediador familiar? Por que sua atuação é importante?

Resposta: O mediador familiar é um profissional que atua de forma voluntária para chegar estrategicamente a um acordo entre casais que buscam a mediação de forma voluntária. Sua ação é na comunidade e pode intervir em famílias íntegras em via de separação agindo de forma preventiva, pode agir durante a separação ou após a separação quando surgem problemas para criar e educar os filhos nas novas formas de família.

A importância está no reconhecimento pelas comunidades onde há oferta de serviços, onde o número de famílias que procuram cresce de forma geométrica.

Nos países socialmente adiantados, após a aposentadoria não se pode exercer nenhuma atividade remunerada e a participação voluntária, o terceiro setor, aumenta como condição social avançada. Ou se entra no ostracismo e se define, ou o ser humano procura um trabalho voluntário. Após a aposentadoria, advogados de família, juízes, promotores, psicólogos, psiquiatras, sociólogos, fazem um curso de mediação e se tornam Mediadores Familiares. Com o crescente número de divórcios, esses serviços aliviaram as sobrecargas dos tribunais e aceleraram os processos de separação com menor prejuízo e desgaste psicológico, especialmente para os filhos.

4. Existe diferença entre a mediação no divórcio e (na família) mediação familiar?

Resposta: A mediação no divórcio é o exercício da profissão em duas formas:

- a) profissão liberal em ambiente privado, procurado voluntariamente por casais que decidiram se separar;
- b) profissional liberal indicado pelo tribunal que encaminha para acordo de algumas questões além de filhos, como partilhas, empresas familiares, sociedades profissionais são as razões de controvérsia. Recebem como profissionais liberais.

O mediador familiar trabalha em instituições comunitárias, universidades, igrejas, ONGs e de forma voluntária. Quando há remuneração por seus serviços, o dinheiro reverte para a Instituição.

5. Quais os benefícios que os filhos de um casal que está se divorciando podem ter com a mediação?

Resposta: Os filhos são mais protegidos no processo da mediação do que no processo judicial, mesmo quando esse é amigável. No processo judicial sempre há um “ganhador” e um “perdedor”, dependendo dos advogados das partes e os filhos são envolvidos fazendo parte desse processo. Os pais estão em conflito e se odiando. Os filhos amam seu pai e sua mãe. Envolvidos, quando tomam partido de um dos pais, têm culpas conscientes e inconscientes para com o outro lado. Como a mediação centraliza o melhor interesse dos filhos no acordo e planeja as relações nas novas formas de família, respeitando as idades dos filhos em seu desenvolvimento, beneficia os filhos protegendo-os de futuras contendas entre os pais. Facilita também a comunicação entre os pais sobre a educação e o futuro dos filhos.

6. Quando o psicólogo é consultado em situações de conflito e separação de casais não acaba por exercer a função de mediador ou haveriam diferenças entre as duas profissões? Quais?

Resposta: O psicólogo consultado tem sempre “o meu paciente” para ser ajudado, mesmo quando esse paciente é a família inteira e pode até evitar com sua ajuda a separação ou adiá-la. O psicólogo pode se tornar um mediador e nessa nova função usa estratégias e técnicas para chegar a um acordo e a um plano de família para após o divórcio que deverá ser referendado por um juiz. Quando o psicólogo é mediador ele pode indicar com anuência das partes, psicólogos para avaliação, para laudos ou para terapias que podem perdurar durante o processo de mediação ou se prolongar após a separação.

7. A mediação poderia tornar um processo de separação menos doloroso e traumático? Por quê?

Resposta: O processo de separação é sempre doloroso -, para o casal, para os filhos e até para os magistrados que gostariam de terminar cada tragédia de separação o mais rápido possível. É o contrário que acontece: os processos, especialmente os litigiosos, são de longa duração. Além disso, após a sentença as partes geralmente fazem recursos e apelam da sentença para instância superior. Além disso também, as partes voltam aos tribunais com frequência para revisão de questões do processo como: modificação da pensão alimentícia, mudança de guarda, alteração de domicílio e outras razões.

No processo judicial as emoções humanas mais intensas são exibidas e procuram envolver os profissionais. Medo, hostilidade, ódio, vingança, depressão e ansiedade, fazem o elenco das emoções geralmente experimentadas por pessoas que enfrentam a separação. Acusações, cobranças, ameaças, ameaças e falsidades são expostas desde o início do processo.

8. O mediador usa de estratégia e técnica que procuram evitar a exteriorização dessas emoções entre as partes, fazendo um projeto e um plano familiar onde os filhos são os centralizadores do processo?

Resposta: Não significa que a mediação é mágica na resolução das separações. As emoções são as mesmas, mas há alguns facilitadores, entre os quais o mais importante é o das partes procurarem voluntariamente a mediação para acordo.

Precisamos difundir mais entre o público a mediação e seus benefícios para ser procurada voluntariamente com consenso entre as partes.

9. Como trabalhariam os advogados, juízes e mediadores? Haverá espaço para eles?

Resposta: Os mediadores em sua maioria são advogados de formação. É o que mostram os quadros dos associados das Associações, seguidos de trabalhadores de saúde mental. A maioria dos árbitros também tem origem na advocacia seguidos de economistas e administradores. Na mediação as partes podem estar acompanhadas por advogados como assessores, de economistas como consultores ou de psiquiatras ou psicólogos como conselheiros. O mediador, como terceira parte neutra e imparcial, ouvindo todos os profissionais úteis para as partes e aproveitando no consenso de todas as contribuições dos especialistas terá elementos facilitadores para o acordo entre as partes. No caso do divórcio, o relatório final deve ser apresentado por um advogado para o juiz homologar. Na maioria das vezes um advogado aceito pelas partes. Com o aumento de negócios globalizados faltarão profissionais habilitados para as relações complexas das relações nos negócios. Se houver diminuição ou abolição das separações e divórcios, deixarão de existir os mediadores no divórcio e os mediadores familiares.

10. Como a mediação familiar consegue proteger os filhos?

Resposta: A mediação familiar pode ser procurada quando se inicia uma crise na família e atuar de forma preventiva, quando mais protege os filhos. Pode ser procurada após a sentença do juiz no tribunal e fazer a mediação para resolução dos problemas entre os pais sobre esses filhos. Poderá ser procurada por indicação do juiz, antes de exarar a sentença para cursos, orientação ou mediação.

11. Quais seriam as áreas de atuação do mediador?

Resposta: No maior processo civil do século, entre o governo americano e a Microsoft, acusada de monopólio, houve uma fase de mediação. Antes de pronunciar a sentença, o juiz interrompeu o processo para se tentar mediação entre as partes. Um famoso juiz, aceito pelas partes foi indicado como mediador. Após quatro meses -, duração comum de uma mediação, o mediador entregou a súmula ao juiz responsável pelo processo informando que não se chegou a um acordo na mediação. O juiz no dia seguinte pronunciou a sentença, considerando a Microsoft culpada da acusação. A Microsoft poderá ser dividida segundo a sentença, mas cabe ainda recurso para tribunais superiores. Em todas as divergências geradas a partir de diferenças entre partes, sejam pessoas físicas, jurídicas ou Estados. O Presidente Clinton, por exemplo, serviu de mediador em várias pautas a serem ultrapassadas para tentar alcançar a paz no Oriente Médio.

Na resolução de sobrevivência de empresas, nos mercados e nos conflitos de negócios exige-se que os conflitos sejam resolvidos rapidamente e com eficácia; a mediação obtém os melhores resultados.

A área em que a mediação tem se expandido é na separação de casais com filhos. O mediador familiar é um ator social de importância reconhecida como agente de prevenção, em vários países.

12. O que é homeostase familiar?

Resposta: Homeostase é um termo emprestado da biologia do ser vivo. É a Lei dos equilíbrio internos dos organismos vivos. É o processo para manter equilíbrio e estabilidade fisiológica. É a capacidade do corpo de manter e de voltar ao equilíbrio a despeito das alterações exteriores. Homeostase familiar é o processo pelo qual motivações, afetos, conhecimentos e poder são compensados num equilíbrio dinâmico e adequado.

13. Quando começa a ruptura de um relacionamento?

Resposta: Toda a ruptura da homeostase familiar representa uma crise que pode ser ultrapassada ou mantida causando sofrimentos. Os casais passam por várias crises no casamento e se recuperam. Quando a crise é intensa e não suportável o casal se separa.

Quando as crises se tornam freqüentes, basta às vezes, uma pequena ruptura do equilíbrio, e essa corresponde à ruptura definitiva do casamento.

14. Fale um pouco sobre a natureza interdisciplinar da mediação?

Resposta: A nova profissão requer conhecimentos que os cursos atuais de formação profissional não fornecem. Na formação do advogado poucos conhecimentos da dinâmica psicológica do ser humano são transmitidos e quase nenhum sobre economia e contabilidade financeira. Na formação do psicólogo poucos são os conhecimentos sobre leis ou economia que são oferecidos. Na formação do médico não há estudos sobre administração ou economia. O mediador deve ter formação em áreas que hoje são consideradas interdisciplinares, porque são conhecimentos que pertencem atualmente a profissões distintas. Talvez no futuro deixe de ser interdisciplinar, mas sempre dependerá de especialistas convocados em várias especialidades do conhecimento humano.

15. Como o mediador poderia ajudar os pais separados a construir uma nova família?

Resposta: A separação e o divórcio não acabam com a família. Há uma transformação da família. Pais continuam pais, mães continuam mães e irmãos continuam irmãos. Os pais separados geralmente tentam reconstruir novas famílias. Os julgamentos nos tribunais terminam na sentença exarada pelo juiz. Novas formas de família construídas pelos adultos podem criar conflitos na guarda ou na pensão de alimentos para os filhos e requerem novo processo que pode ser mais longo do que o processo de separação. Na mediação o plano familiar pode prever novas situações para novas famílias reconstruídas com menores prejuízos para os filhos.

16. Quais as dificuldades que um mediador poderia encontrar?

Resposta: As partes ou uma das partes pode desistir da mediação a qualquer momento e em qualquer fase da mediação e procurar advogado para defender seus interesses; esta não é a dificuldade do mediador, pois sempre ele pode esperar a desistência. A dificuldade pode existir quando as decisões procuradas ferem alguma legislação ou direitos constitucionais. Quando a solução só pode se realizar na área do Direito Penal. Quando há dissimulação das partes. Quando está convicto pelas circunstâncias que o processo judicial é a melhor forma para o caso.

17. Como este novo profissional poderia intervir nas crises?

Resposta: O mediador familiar pode intervir em crises antes da separação indicando terapias individuais ou terapia de família, esperando resultados para a resolução da crise antes de indicar a separação como resolução.

O mediador intervém também nos casos dramáticos de violência familiar especialmente entre o casal. O pai, por exemplo, pode ser réu por crime de agressão à esposa e até cumprir pena. Continua porém amando o filho e amado por ele. O casal se separa e o mediador pode intervir no plano familiar para visita dos filhos e a responsabilidade do pai na educação dos filhos.

18. Como deveria ser o divórcio no uso de mediação?

Resposta:

- a. Obrigatório em todos os casos
- b. Obrigatório apenas em caso de litígio
- c. Facultativo

PARTE X - Gestão das Relações com Acionistas nas Empresas Familiares

1. Quais os maiores interesses dos acionistas?

Resposta:

- construir o capital humano, financeiro e social do negócio e transmiti-lo à geração seguinte;
- consumir apenas um nível sustentável dos rendimentos do negócio.
- Investidores são motivados primordialmente pelas recompensas financeiras de curto e médio prazo do negócio.

Como o Compromisso dos Acionistas Familiares é Influenciado?

Resposta:

- Confiança: os membros da família e os acionistas confiam uns nos outros e na administração? A administração confia na família e nos acionistas?
- Orgulho: os membros da família e os acionistas têm orgulho da empresa e do papel que exercem na sua condução?

2. Os membros da família e os acionistas recebem benefícios financeiros que consideram satisfatórios e justos?

Resposta:

- É uma necessidade legítima dos acionistas, importante como recompensa de sua lealdade.
- Mas há limite para a quantidade de dinheiro que uma empresa familiar pode reservar aos acionistas.
- As remunerações devem ser previsíveis e consideradas justas, dadas as necessidades da empresa e as expectativas dos proprietários.
- Os líderes e os acionistas da empresa, por meio do diálogo, precisam chegar a um consenso quanto ao montante das remunerações habituais e especiais.
- Muitas vezes, é difícil para uma empresa familiar sustentar financeiramente seus acionistas:
- As famílias costumam crescer mais depressa que o faturamento do negócio.
- Pais ensinam seus filhos a ter o mesmo padrão de vida que eles tiveram.
- Os acionistas familiares tendem a se tornar financeiramente dependentes dos rendimentos do negócio.
- Em geral, as famílias têm poucas outras fontes de liquidez afora o seu negócio.

3. Em que as receitas da empresa precisam ser alocadas?

Resposta:

- Impostos.
- Reinvestimento.
- Fundo de “ousadia prudente”.
- Remunerações diversas.
- Reembolsos aos acionistas.

(Nesta ordem, se você quiser perpetuar o negócio.)

4. O que a empresa precisa saber sobre as necessidades financeiras da empresa?

Resposta:

- Não deixe que as necessidades financeiras de alguns acionistas determinem as políticas de remuneração e reembolso.
- Torne a família menos dependente do negócio.
- Cuide primeiro da empresa:
- Planeje o orçamento de capital e reinvesta agressivamente.
- Reserve verbas para iniciativas de “ousadia prudente”.

- Explique aos acionistas a necessidade de uma política agressiva de reinvestimento e de verbas para “ousadias prudentes”.
- Ofereça aos acionistas uma remuneração previsível, com a qual a empresa possa arcar sem dificuldade.
- Leve em consideração as necessidades de liquidez dos acionistas.
- Elabore um plano justo para recomprar ações de acionistas que optarem por vender uma parte ou a totalidade de seus papéis.

5. o deve ser o Mercado de Ações Interno?

Resposta:

- Acordos com acionistas instituídos antes de se tornarem necessários.
- Um processo instituído de cotação das ações.
- Revisão anual do processo de buyout [aquisição de ações da própria empresa].
- O conselho de administração deve aprovar todos os buyouts.
- Diretores externos do conselho de administração regulam os buyouts.

6. Como Aumentar o Orgulho dos Acionistas?

- Desempenho admirável da empresa.
- Identidade entre a empresa e a família.
- Controle familiar da propriedade.
- Reconhecimento da herança e tradições da família.
- Contribuições visíveis da família ao sucesso da empresa.
- Maior reconhecimento social e mais status na família, no negócio e na comunidade.
- Alinhamento entre os valores dos acionistas e os da empresa.
- Valorização da cultura da empresa além das suas realizações.
- Informações e conhecimento suficientes para sentirem-se respeitados e aptos a prestar uma contribuição.
- Fóruns que permitam um envolvimento propício nas discussões de negócio.

7. Quais as Responsabilidades dos Acionistas?

Resposta:

- Manter-se a par das operações da empresa.
- Manter-se a par das finanças básicas da empresa e ser capaz de ler uma demonstração financeira e um balanço.
- Comparecer às reuniões de acionistas.
- Conhecer as qualificações necessárias a membros do conselho de administração e participar da sua seleção.
- Questionar construtivamente a administração, fazer-lhe sugestões em contextos apropriados e não interferir no gerenciamento da empresa.
- Ser um representante construtivo da empresa.
- Apoiar publicamente as decisões da administração.
- Manter estritamente confidenciais informações relevantes sobre a empresa e reconhecer que não tem direito a todas as informações que solicitar.
- No que for possível e proveitoso, gerar negócios potenciais para a empresa.
- No que for possível e proveitoso, providenciar capital extra para investimentos.

8. Quais os Direitos dos Acionistas?

Resposta:

- Informações sobre a estratégia da empresa, mudanças organizacionais importantes, situação financeira básica (especialmente antes de divulgação pública).

- Conselho de administração e cúpula abertas para ouvir as opiniões dos acionistas.
- Possibilidade de participarem da eleição dos membros do conselho de administração (que supervisionam a cúpula).
- Diretrizes justas que protejam seus interesses, mas que também exijam sua cooperação e atitudes para assumir riscos.
- Um desempenho econômico aceitável da empresa, incluindo dividendos e ganhos de capital razoáveis.

9. Qual as Filosofias para uma Sucessão Bem-Sucedida?

Resposta:

- Trata-se de um processo, não de um evento.
- Uma liderança ativa é vital para o processo.
- Leve em consideração todas as partes interessadas, não apenas os acionistas.
- Cada estrutura de propriedade cria um possível momento de virada para sua empresa e sua família.
- É preciso coordenar a transição da administração e da propriedade.
- Trata-se de criar um Legado e transmitir um Sonho, não apenas passar adiante um negócio.

10. Qual Legado da Família Empresarial?

Resposta:

- Ativos.
- Negócios em funcionamento.
- Oportunidades preparadas.
- Saúde e bem-estar físico e mental.
- Vínculos com atividades.
- O Sonho da família.
- História.
- Reputação e status social.
- Habilidades e conhecimentos práticos.
- O Trabalho.
- Paixão pelo Trabalho.
- Capacidade de criar um Sonho.
- Impulso de criar coisas de valor duradouro.
- Incentivo a assumir riscos.
- Princípios.
- Rituais e tradições.
- O estoque resultante de Confiança, Orgulho e Dinheiro.

11. Quando os líderes: A Liderança Múltipla Funciona?

Resposta:

- Desejam compartilhar as funções, responsabilidades e deveres da liderança.
- Definiram limites adequados entre suas respectivas funções, responsabilidades e deveres.
- Têm habilidades complementares.
- Compartilham metas e valores semelhantes.
- Comunicam-se profusa e construtivamente entre si.
- Querem que os demais líderes tenham sucesso e se dispõem a fazer tudo em seu poder para que isso aconteça.

Caso contrário, não tente pô-la em prática.

12. Como Determinar o Momento Oportuno da Sucessão Administrativa?

Resposta:

- Qualificações e motivações do líder atual (posição no ciclo de vida da liderança).
- Qualificações e motivações do candidato a sucessor (posição no ciclo de vida da liderança).
- Qualificações e motivações do líder atual (posição no ciclo de vida da liderança).
- Qualificações e motivações do candidato a sucessor (posição no ciclo de vida da liderança).
- Pressões externas para efetuar mudanças no negócio.
- Necessidade de preservar a motivação e o impulso.
- Desejo de reduzir a competição interna pelo cargo de líder.

13. Como fazer a Sucessão da Propriedade?

Resposta:

- Crie desde o início opções para si mesmo(a) sobre o modo de transmitir a propriedade da empresa.
- Pense em distinguir a transmissão do patrimônio líquido da transmissão do controle proprietário.
- Conteste desde o início na família a identidade entre justiça e igualdade.
- Construa outros ativos para equalizar a herança (e lidar com a culpa).
- Elabore acordos de compra e venda para a geração seguinte antes de abrir mão do controle.
- Torne a família menos financeiramente dependente do negócio.
- Remova aqueles que se sentirão presos, que pressionarão o negócio para obter dinheiro ou que não irão apoiar o(s) novo(s) líder(es).
- Ponha à prova a sucessão administrativa e, em seguida, transfira rapidamente o controle da propriedade (3 a 5 anos).

14. Quais as Opções de Propriedade?

Resposta:

- Todas as ações com direito a voto, distribuídas:
 - Igualmente ou Desigualmente.
 - Ações separadas, com e sem direito a voto:
 - Todas distribuídas igualmente.
 - Votação concentrada.
- Administração pelo proprietário:
 - Modelo hereditário (pai/mãe escolhe o herdeiro).
 - Modelo de parceria (selecionado com base na contribuição).
- Empresas fiduciárias.
- Holding.
- Buyouts dos proprietários da família e de fora da família.
- Parceiros externos.
- Abrir o capital.
- Vender o negócio.

Quem Escolhe?

Resposta:

- O Líder atual.

- Cônjuge do líder atual.
- Conselho de administração.
- Gerentes.
- Assessores.
- Curadores.
- Família
- Geração seguinte.

15. E sobre o Negócio da Jovem Família?

Resposta:

- Mostre aos filhos as alegrias e os problemas da administração e da propriedade.
- Converse sobre a história e as tradições da família e do negócio.
- Discuta os princípios do negócio e da família.
- Crie regras para empregar familiares no negócio.
- Dedique tempo e atenção à família, longe do negócio.
- Converse sobre oportunidades profissionais desvinculadas do negócio.
- Considere empregos temporários ou em tempo parcial dentro e fora do negócio para a geração seguinte.

16. Como e quando Entrar no Negócio da Família?

Resposta:

- 3 a 5 anos de experiência externa ajudam.
- A família deve ter padrões claros para assumir empregos no negócio.
- É preciso deixar claro quais são as expectativas em relação a compromissos, riscos e recompensas.
- Gerentes de fora da família devem entender e concordar com suas responsabilidades na formação de membros da família para a gerência.
- Membros da família devem começar a trabalhar em posições compatíveis com seu nível de competência.
- Dê-lhes empregos de verdade e avalie-os segundo os critérios e feedback normais.
- Os dois primeiros anos da carreira deixam impressões duradouras – torne-os uma experiência de sucesso.
- Discuta os princípios do negócio, da família e da propriedade.

17. Como Trabalhar Juntos?

Resposta:

- Dê à geração seguinte responsabilidades mensuráveis na gerência de linha e ofereça-lhe a oportunidade de ser bem-sucedida.
- Os principais gerentes devem elaborar um Plano de Desenvolvimento da Administração para uma transição da administração com membros e não membros da família.
- Agende avaliações regulares do desempenho dos gerentes da família e dê apoio ao feedback de gerentes que não são da família.
- A avaliação periódica dos gerentes da família é muito útil.
- Se necessário, envolva diretores externos na avaliação dos gerentes familiares.
- Libere membros da família que não tenham um bom desempenho nos cinco primeiros anos e ajude-os por meio da família.
- Reúna-se regularmente com a família para discutir o negócio, o progresso profissional de cada um e a situação futura da propriedade.
- Instrua a família acerca das responsabilidades da propriedade.

- Construa relações familiares fora do negócio.
- Discuta os princípios do negócio, da família e da propriedade.
- (Pais) Adquiram interesses externos.

18. Como Passar o Bastão?

Resposta:

- Estabeleça um cronograma e determine os requisitos da transição. Discuta-os regularmente.
- Elabore planos de contingência.
- Torne o conselho de administração responsável por monitorar o progresso da transição.
- Incentive a geração seguinte a elaborar planos que revitalizem o negócio.
- Foque as discussões familiares na vida após a transição, incluindo as novas relações entre irmãos/primos.
- Ajude a preparar os gerentes seniores de fora da família para a transição.
- Instrua a família acerca das responsabilidades da propriedade.
- Consolidar a propriedade com quem for leal ao negócio.

19. Como Gerenciar a Transição da Administração e da Propriedade?

Resposta:

- Foque as discussões familiares na vida após a transição, em especial as novas relações entre irmãos/primos e as necessidades dos membros mais velhos da família.
- Instrua a família acerca das responsabilidades da propriedade.
- Discuta os princípios do negócio, da família e da propriedade.
- Discuta a divisão do patrimônio com a família e esforce-se para chegar a um consenso.
- Consolidar a propriedade com quem for leal ao negócio.
- Elabore os planos necessários...

20. Quais os fatores da Gestão Profissional Eficaz para o Sistema da Empresa Familiar?

Resposta:

- Mais proteção aos acionistas.
- Novos padrões para relatórios financeiros e transparência financeira.
- Vigilância mais intensa por parte dos acionistas, auditores, banqueiros e comissões reguladoras.
- Mais legislação e mais leis.
- Aplicação mais rigorosa das leis existentes.
- Penalidades e castigos mais severos.

21. O que uma Gestão Eficaz Proporciona?

Resposta:

- Proporciona um senso de identidade (quem somos nós?), direção (para onde vamos?) e estratégias (como chegaremos lá?) mediante:
- Declarações de visão, missão e valores.
- Estratégias
- Diretrizes.
- Atribui responsabilidades vitais e esclarece quem tomará quais decisões.
- Propicia supervisão fiducial.
- Oferece feedback à administração e exige que ela assuma responsabilidade pelo que faz.
- Promove conversas certas com pessoas certas na hora certa.

- Gera decisões oportunas e resolve impasses e conflitos.

22. Como deve ser o Envolvimento Adequado de um Acionista?

- Eleger os membros do conselho de administração.
- Eleger auditores.
- Alterar estatutos corporativos.
- Monitorar o desempenho da empresa.
- Questionar a cúpula e o conselho de administração em contextos formais, e apresentar sugestões sobre direção, valores e diretrizes.
- Avaliar criticamente a mútua receptividade conselho-acionistas.
- Ser um bom embaixador da empresa.

23. Quais as Atividades Referenciais do Conselho de Administração da Empresa Familiar?

Resposta:

- Proteger os interesses dos acionistas.
- Propiciar supervisão fiducial.
- Focar a conjuntura geral do negócio.
- Fornecer feedback à administração.
- Selecionar, avaliar e demitir o CEO.
- Preservar a determinação do negócio.
- Supervisionar o envolvimento da família no negócio.
- Avaliar internamente o desempenho do conselho de administração.
- Harmonizar-se com a gestão familiar.

24. O que deve conter em uma Agenda Exemplar do Conselho de Administração?

Resposta:

- Revisão financeira.
- Discussão de áreas problemáticas e sucessos – produtos, mercados, pessoas.
- Novos projetos / Aprovação de investimentos.
- Discussões panorâmicas do setor e do negócio:
- Competição e estratégia competitiva: qual é o nosso negócio?
- Necessidades e planos de crescimento.
- Estratégias funcionais: finanças, RH, tecnologia etc.
- Avaliação do desempenho do CEO (duas vezes por ano).
- Avaliação do processo da reunião: o que correu bem, o que poderia ser melhorado.

25. Como deve ser Composição Referencial do Conselho de Administração da Empresa Familiar?

Resposta:

- Grupo pequeno: 5 a 8.
- Maioria de membros de fora.
- Nenhum provedor de serviços, cliente, fornecedor ou concorrente.
- Evitar amigos e cônjuges.
- Nenhum gerente, exceto o CEO.
- Sucessor passa a integrá-la quando a transição se aproxima.
- Representação abrangente da família.

26. Como deve ser Ciclo Íntegro de Respeito, Confiança e Franqueza?

Resposta:

- Compartilhamento oportuno de informações.
- Tempo junto dedicado a fiscalizar a empresa.
- Promover uma cultura de livre dissensão.
- Compelir membros a contestar seus próprios pontos de vista.
- Dar aos diretores tarefas que mantenham o conselho de administração bem informado.
- Avaliar o conselho de administração.
- Possuir habilidades que complementem e sobreponham-se às do CEO.
- Compreender a natureza do negócio, o setor e o impacto das decisões do conselho de administração.
- Compreender relatórios (financeiros ou não) e saber verificar o que estiver faltando.
- Trabalhar em equipe com outros indivíduos capazes: ter franqueza, honestidade intelectual, confiança, saber ouvir e possuir a capacidade de formar e contestar consensos.
- Ser capaz de ater-se a prazos e de preparar-se para reuniões.

27. Quais os Atributos de um Membro do Conselho de Administração Orientações para Diretores Externos?

Resposta:

- Executivos perspicazes.
- Defensores do negócio da família.
- Partidas com dignidade:
- Termos bem definidos, escalonados.
- Idades de aposentadoria.
- Remuneração atraente:
- Você deve remunerar-lhes o seu tempo, mas não comprá-los.
- Dê ouvidos a eles.
- Habilidades e Experiência:
- Capacidade de analisar informações sobre a empresa.
- Experiência em negócios, finanças ou um trabalho/hobby pertinente.
- Experiência no conselho de administração de alguma organização corporativa, filantrópica, cívica ou comunitária.

Compromisso com:

- Uma empresa forte, um grupo leal de acionistas e uma família saudável.
- Boa gestão familiar.
- Comunicar-se com os acionistas.
- Desenvolver outros candidatos da família ao conselho de administração.

28. Quais são as Orientações para Diretores da Família com Função Não-Executiva?

Resposta:

- Atributos pessoais
- Trabalhador/dedicado/leva essa responsabilidade a sério.
- Saber ouvir.
- Saber trabalhar em equipe.
- Bom senso.
- Objetividade.
- Fidedignidade/ética/integridade/coragem.
- Decisivo.
- Persuasivo.
- Pensador independente.

- Pronto para contestar respeitosamente os outros; não se deixa intimidar.

29. Do que Devemos nos certificar de que o conselho de administração?

Resposta:

- Conta com os integrantes certos.
- Possui as informações de que necessita.
- Estabelece a agenda certa.
- Fixa as metas, estratégias e diretrizes da empresa.
- Monitora a realização dessas metas, estratégias e diretrizes.
- Revê os recursos humanos da empresa. O chairman também:
- Divulga resultados financeiros.
- Representa a empresa.
- Resguarda o caráter e a conduta da empresa.
- Arbitra disputas na empresa.

30. Como devem ser as Reuniões do Conselho de Administração

Resposta:

- 4 a 6 vezes por ano.
- Encontros de meio dia a um dia e meio.
- Um retiro com gerentes a cada 12 a 24 meses (no meio do ciclo de planejamento).
- Conferências telefônicas eventuais.

31. Quem participa da Assembléia Familiar?

Resposta:

- Todos os adultos participam.
- Às vezes, os menores participam, junto com os adultos em reuniões separadas.

32. Quais as Atividades das Assembléias Familiares?

Resposta:

- Fornecer informações proveitosas sobre o negócio, a família e os acionistas.
- Promover instrução em competências fundamentais.
- Incentivar um diálogo construtivo sobre direção, valores, diretrizes e questões atuais do negócio, da propriedade e da família.
- Criar atividades de entretenimento que fortaleçam a identidade, coesão, confiança e orgulho da família.

33. E o Comitê Familiar?

Resposta:

- Para uma família empresarial pequena (12 ou menos membros residindo perto uns dos outros), geralmente não é necessário mais do que um comitê familiar.
- Para famílias maiores, é útil que haja uma assembléia familiar e também um comitê familiar representativo.

34. Quais as Tarefas do Comitê Familiar?

Resposta:

- Planejar as reuniões da assembléia familiar.
- Planejar encontros sociais da família.
- Planejar a educação da família.
- Discutir questões atuais e a direção dos negócios, da propriedade e da família.

- Manter a família informada sobre a empresa e a família.
- Manter o conselho de administração informado dos pontos de vista da família e estabelecer um diálogo sobre as principais diretrizes e tópicos.
- Elaborar planos e diretrizes para a família.
- Procurar membros da família com talento para o negócio.

34. O que deve conter na agenda do Comitê Familiar?

Resposta:

- Metas e preceitos básicos das reuniões.
- Novidades pessoais/do ramo da família.
- Novidades da empresa.
- Novidades da propriedade.
- Diretrizes familiares.
- Questões atuais.

Na Agenda seguinte.

- Revisão da reunião.
- Apreciações.

35. Como é a Composição do Comitê Familiar?

Resposta:

- Representantes de:
- Vários ramos da famílias.
- Gerações.
- Outros grupos de interesse.
- Representação abrangente.

36. Qual o Papel do Líder do Comitê Familiar?

Resposta:

- Uma só pessoa ou liderança compartilhada.
- Troca idéias com todos os membros da família sobre questões atuais, preocupações e tópicos de reunião.
- Troca idéias com o chairman.
- Organiza e dirige reuniões regulares do comitê familiar.
- Organiza e dirige reuniões anuais da assembléia familiar.
- Prepara e distribui apontamentos da reunião.
- Coordena, junto com o líder do negócio, a preparação e distribuição de comunicados da empresa.
- Promove a elaboração das principais diretrizes familiares.
- Preserva um registro de diretrizes e comunicados importantes da família.
- Assegura que as preocupações e conflitos da família sejam adequadamente encaminhados.
- Reserva verba para o comitê familiar e busca aprovação do conselho de administração.

37. E na Constituição Familiar?

Resposta:

- Visão da família para a família, negócio, propriedade e gestão.
- Valores essenciais da família.
- Compromisso da família com os negócios e outras atividades.

- Políticas de emprego e remuneração dos membros da família.
- Seleção dos futuros líderes do negócio.
- Política de aposentadoria.
- Políticas de transferência de propriedade.
- Processo de aquisição de ações da própria empresa e método de cotação.
- Política de dividendos.
- Responsabilidades e direitos dos acionistas.
- Suporte a novos empreendimentos.
- Política de gratificações.
- Ocupações e contribuições da família.
- Plano de formação.
- Filantropia, civismo e outras atividades importantes da família.
- Regras básicas da família – como se relacionar em família e apoiá-la.
- Acordo sobre como arbitrar ou mediar disputas.
- Estatutos do comitê familiar e da assembléia familiar.

38. Quais os Tópicos mencionados com freqüência em declarações da visão da família para a família?

Resposta:

- Metas importantes da família (desenvolvimento pessoal, formação, proximidade à família, contribuições para a comunidade etc.).
- Compromisso com os valores essenciais da família.
- Propósito ou prioridade da riqueza para a família.
- Responsabilidades para com o negócio (liderança empresarial, propriedade responsável etc.).
- Responsabilidades da família para com outros (comunidade, igreja, causas).

39. O que é uma missão Familiar para a Família?

Resposta:

- Nossa missão é realizar o potencial de nossa família, reconhecendo cada pessoa como um indivíduo dotado de talentos peculiares, com o qual todos podemos aprender.

Nós iremos:

- Nossa verdadeira função como guardiões [stewards] é transmitir esses valores para as gerações futuras.

40. Quais os Exemplos de Missão da Família?

Resposta:

- Apresentar boa saúde, criatividade, inovação, iniciativa e aceitação de responsabilidade;
- Permitir nosso mútuo crescimento na busca de aspirações pessoais, espirituais e profissionais;
- Ser aventureiros e corajosos, ampliando nosso horizonte cultural e nosso conhecimento ao viajar de corpo, mente e espírito para novos destinos;
- Participar de nossas comunidades, atuando como cidadãos responsáveis e oferecendo nossa ajuda aos menos afortunados;
- Apreciar a jornada de cada dia e usufruir as bênçãos e oportunidades que oferece;
- Preservar o lar como um lugar seguro onde possamos amar e desfrutar a companhia uns dos outros.

41. Quais os Tópicos mencionados com freqüência numa visão da família para a empresa:

Resposta:

- Negócios de que a empresa participa.
- Local do negócio ou da sede da empresa.
- Tamanho do negócio.
- Crescimento do negócio.
- Realizações e reputação do negócio (liderança no setor, o mais inovador, altamente lucrativo etc.).
- Compromisso com valores essenciais.
- Modo de tratar clientes, funcionários, fornecedores, comunidades e outras partes interessadas.
- Modo de tratar o meio ambiente.
- Papel de liderança da família.
- Atividades com as quais a família está comprometida.
- Local ou sede das atividades.
- Tamanho da organização.
- Crescimento da organização.
- Realizações e reputação da organização (liderança, inovadora, altamente eficaz etc.).
- Compromisso com valores essenciais.
- Modo de tratar beneficiários, funcionários, fornecedores, comunidades, outras partes interessadas.
- Papel de liderança da família.
- Lealdade ou compromisso dos acionistas com o negócio.
- Controle proprietário da empresa pela família.
- Envolvimento dos proprietários no conselho de administração, na cúpula ou em outras estruturas de gestão.
- Responsabilidades dos proprietários para com a empresa e seus acionistas.
- Metas para a gestão do negócio familiar.
- Funções dos membros da família e de outros no sistema de gestão.
- Visão para Outras Atividades do Empreendimento Familiar (p. ex., Fundação da Família)

41. Estes são os valores de nosso avô, o fundador da empresa. A família adota esses valores e assume o compromisso de transmiti-los de geração em geração, ensinando-os e vivendo em conformidade com eles?.

Resposta:

Devemos sempre:

- Atuar com honestidade, integridade e transparência.
- Esforçarmo-nos, com dedicação, trabalho duro e ordem, para aperfeiçoar a nós mesmos, nossa família, nosso negócio e nossas comunidades.
- Comportarmo-nos com o calor humano e a humildade que sempre caracterizaram nossa família, demonstrando justiça em nossas ações.

42. Quais os Exemplos de Valores Essenciais da Família?

Resposta:

- Visão da família para a família, negócio, propriedade e gestão.
- Valores essenciais da família.
- Compromisso da família com os negócios e outras atividades.
- Políticas de emprego e remuneração dos membros da família.
- Seleção dos futuros líderes do negócio.
- Política de aposentadoria.

- Políticas de transferência de propriedade.
- Processo de aquisição de ações da própria empresa e método de cotação.
- Política de dividendos.
- Responsabilidades e direitos dos acionistas.
- Suporte a novos empreendimentos.
- Política de gratificações.
- Ocupações e contribuições da família.
- Plano de formação.
- Filantropia, civismo e outras atividades importantes da família.
- Regras básicas da família – como se relacionar em família e apoiá-la.
- Acordo sobre como arbitrar ou mediar disputas.
- Estatutos do comitê familiar e da assembléia familiar.

43. Exemplos de Critérios para Empregar Membros da Família?

Resposta:

- Não é permitido se candidatar antes dos 25 anos.
- Só podem se candidatar uma vez.
- Diploma universitário.
- Experiência gerencial.
- Três línguas.
- Princípios do Negócio - A Casa Sempre Vence?
- Nossa missão e nossos valores definem este negócio, e nós os preservamos.
- Preferimos o progresso à harmonia.
- A excelência é a nossa maior obrigação.
- A família empresarial – no âmago do nosso sucesso – tem mais privilégios no negócio, mas também mais obrigações.
- Parcerias com as principais partes interessadas são vitais.

44. Princípios Familiares: Preservar o Bom Nome da Família?

Resposta:

- Apóie a família e defenda-lhe o nome. O orgulho que sentirá dela será a sua recompensa.
- Seja leal ao negócio da família e contribua para a sua boa reputação. O orgulho que sentirá dessa associação será a sua recompensa.
- Viva o seu Sonho.
- Seja conhecido por seu primeiro nome (o que você faz), não por seu sobrenome (o que outros fizeram).
- O verdadeiro sucesso na vida vem de criar coisas de valor duradouro.
- Trabalhe duro e seja humilde.
- Riqueza, conforto e status social são instrumentos para viver bem; não os preze demais, pois não devem ser suas prioridades.
- Você precisa ser capaz de trabalhar com os outros para atingir metas importantes.
- A coesão da família é essencial, mas harmonia familiar não é algo que se compre.
- Tratamento justo não significa poder, status ou recompensas iguais para todos.

45. Quais os Criadores de Confiança, Orgulho e Dinheiro?

Resposta:

Confiança (não confiança cega) na competência, discernimento e caráter de alguém é facilitada por:

- Adaptação bem-sucedida e entusiasmo sem perder de vista os princípios.
- Decisões inteligentes e oportunas.
- Diálogo e formação de consenso.
- Comportamento disciplinado das pessoas no sistema:
- Atitudes responsáveis.
- A estrutura (é sua amiga) para facilitar discussões/decisões.
- Elaborar regras antes que elas sejam necessárias.
- Respeito mútuo/franqueza/transparência/inclusão/evitar surpresas.
- Zelo/atos de bondade.
- Orgulho (não húbris, arrogância) de nossas realizações, não de quem somos, e de princípios, especialmente em momentos difíceis, é facilitado por:
- Histórias de sucesso e superação de dificuldades sem abrir mão dos princípios.
- Desempenho atual forte.
- Importância do negócio (vínculo com nome da família).
- Admirar/gostar do líder.
- Participar de uma equipe.
- Dinheiro (ou recursos, mas não tanto, para não perder a vontade de mudar ou crescer):
- Desempenho do negócio
- Acesso a capital externo que não ameace o controle da família.

46. Quais os Legados da Família Empresarial?

Resposta:

- Ativos.
- Negócios em funcionamento.
- Oportunidades preparadas.
- Saúde e bem-estar físico e mental.
- Vínculos com atividades.
- O Sonho da família.
- História.
- Reputação e status social.
- Habilidades e conhecimentos práticos.
- O Trabalho.
- Paixão pelo Trabalho.
- Capacidade de criar um Sonho.
- Impulso de criar coisas de valor duradouro.
- Incentivo a assumir riscos.
- Princípios.
- Rituais e tradições.
- O estoque resultante de Confiança, Orgulho e Dinheiro.

PARTE XI - Holding Familiar

1. O que é uma Holding Familiar?

Resposta: A expressão holding significa segurar, manter, controlar, guardar. Não reflete a existência de um tipo de sociedade especificamente considerado na legislação, apenas identifica a sociedade que tem por objeto participar de outras sociedades, isto é, aquela que participa do capital de outras sociedades em níveis suficientes para controlá-las.

Companhia holding é qualquer empresa que mantém ações de outras companhias em quantidade suficiente para controlá-las e emitir certificados próprios. Em sua forma mais pura, a companhia holding não opera partes de sua propriedade, mas direta ou indiretamente controla as políticas operativas e habitualmente patrocina todo o financiamento.

Companhia holding é uma sociedade juridicamente independente que tem por finalidade adquirir e manter ações de outras sociedades, juridicamente independentes, com o objetivo de controlá-las, sem com isso praticar atividade comercial ou industrial.

2. Quais as Razões para formar uma Holding?

Resposta: A criação de uma holding pode ser interessante, principalmente, para o aspecto fiscal e/ou societário, sendo esses um dos principais objetivos na criação de empresas desse tipo. No aspecto fiscal, os empresários podem estar interessados em uma redução da carga tributária, planejamento sucessório, retorno de capital sob a forma de lucros e dividendos sem tributação.

Já sob o aspecto societário, os objetivos podem ser descritos como, crescimento do grupo, planejamento e controle, administração de todos os investimentos, aumento de vendas e gerenciamento de interesses societários internos.

Para que uma empresa se torne uma holding, esta deverá receber bens ou direitos para formar o seu capital, e esta integralização poderá ocorrer de duas formas, ou seja, sócio pessoa física e/ou sócio pessoa jurídica.

A holding visa solucionar problemas de sucessão administrativa, treinando sucessores, como também profissionais de empresa, para alcançar cargos de direção. A visão dela é generalista, contrapondo-se à visão de especialista da operadora, possibilitando experiências mais profundas.

A holding objetiva solucionar problemas referentes à herança, substituindo em parte declarações testamentárias, podendo indicar especificamente os sucessores da sociedade, sem atrito ou litígios judiciais. Vemos no Novo Código Civil tempestades que virão. A visão da holding é fundamental nesses casos.

Tendo maior facilidade de administração, exerce a Holding maior controle pelo menor custo.

Existem vantagens no aproveitamento da legislação fiscal vigente, apesar dos controles mais rígidos sobre a holding. A maior vantagem nesse campo está principalmente na coordenação empresarial da pessoa física. Após a promulgação da Constituição Federal de 1988, essas vantagens se tornaram maiores e mais sutis.

Procura dar uma melhor administração de bens móveis e imóveis, visando principalmente resguardar o patrimônio da operadora, finalidade hoje muito procurada para evitar conflitos sucessórios.

Problemas pessoais ou familiares não afetam diretamente as operadoras. Em caso de dissidências entre parentes ou espólios, será ela que decidirá sobre as diretrizes a serem seguidas. Ela age como unidade jurídica e não como pessoas físicas emocionadas.

Ela é substituta da pessoa física, agindo como sócia ou acionista de outra empresa, evitando dessa maneira que a pessoa física fique exposta inutilmente, evitando seqüestros, roubos e uma série de outros elementos inconvenientes, desde que não haja ostentação de riqueza das pessoas físicas envolvidas. Pode também ser sócia da própria pessoa física.

A holding será também uma prestadora de serviços, e sendo Sociedade Simples Limitada não estará sujeita à lei de falência. Como a holding é quase a própria pessoa de seus sócios, ela deverá agir como tal.

A holding precisa ser discreta e seu perfil deve ser aparentemente baixo.

A holding atende também a qualquer problema de ordem pessoal ou social, podendo equacionar uma série de conveniências de seus criadores, tais como: casamentos, desquites, separação de bens, comunhão de bens, autorização do cônjuge em venda de imóveis, procurações, disposições de última vontade, reconhecimento a funcionários de longa data, amparo a filhos e empregados. A cada tipo de problema existe um tipo de holding, aliada a outros documentos que poderão suprir necessidades humanas, apresentando soluções legais em diversas formas societárias.

Acordos Societários: É a livre vontade de pessoas físicas ou grupos familiares para exercerem o poder durante alguns anos predeterminados e sob condições negociadas e registrados.

Sucessão: Facilitando as soluções referentes à herança, sucessão acionária, sucessão profissional e outras disposições do acionista controlador, às vezes substituindo o testamento e um inventário mais fácil.

3. Quais as Vantagens da holding familiar em relação aos inventários

Eventos	Holding Familiar	Inventário
1) Tributação da Herança e Doação	4%	4%
2) Tempo para criação ou tempo do Inventário	30 dias em média	05 anos em média
3) Tributação dos Rendimentos	12.00%	27.50%
4) Tributação da venda de Bens Imóveis	5.80%	27.50%
5) Sucessão conforme novo Código Civil para casamentos com comunhão parcial de bens	Cônjuge NÃO é herdeiro	Cônjuge É herdeiro

Fonte: Orsi & Barreto Consultoria Empresarial.

4. Quais as Conseqüências da formação de uma holding:

Resposta: Hoje está em moda a constituição de holding para participação no capital de sociedade, uns por entender que o empresário fica mais pomposo, outros para fazer planejamento tributário, outros por entender que facilita a sucessão hereditária etc., sem, no entanto, se preocupar com as conseqüências tributárias futuras.

Vejamos algumas conseqüências que podem advir da constituição de holding sem qualquer estudo preliminar.

Formação de deságio: Na maioria das vezes de constituição de holding o investimento será avaliável pela equivalência patrimonial da controlada ou coligada por satisfazer cumulativamente os três requisitos necessários:

I - ter participação de 10% ou mais do capital da outra sociedade;

II - ter influência na administração ou participação de 20% ou mais do capital da outra;

III - ter investimento relevante, isto é, o seu valor contábil é igual ou superior a 10% do patrimônio líquido da investidora, sendo de 15% se tiver mais de uma sociedade coligada ou controlada.

A constituição de holding que não tenha seu investimento avaliado pela equivalência patrimonial é muito difícil de ocorrer. Com isso, a primeira providência deverá ser a de comparar o valor da participação societária na declaração de bens da pessoa física com o patrimônio líquido que será atribuído na equivalência patrimonial do investimento.

Se, por exemplo, a pessoa física tem 60% do capital da empresa A declarado por R\$ 5.000.000,00 e o patrimônio líquido daquela empresa é de R\$ 10.000.000,00. Na constituição da holding B com aqueles valores, esta registrará o investimento de R\$ 6.000.000,00 na subconta Valor de Patrimônio Líquido e R\$ 1.000.000,00 na subconta Deságio porque o custo pago foi de R\$ 5.000.000,00. No futuro, qualquer que seja o motivo da baixa do investimento, o deságio de R\$ 1.000.000,00 será computado na determinação do lucro real e da base de cálculo da CSLL. Se não quiser formar o deságio, a pessoa física terá que pagar 15% de imposto sobre o ganho de capital de R\$ 1.000.000,00.

A tributação do ganho de capital na pessoa física é de 15%, mas na pessoa jurídica o imposto de renda e o adicional são de 25% mais a CSLL de 9%. Por causa da tributação o deságio poderá representar uma bomba de efeito retardado.

Caso a sociedade A tenha em seu patrimônio líquido lucros acumulados ou reservas de lucros gerados no período de 1989 a 1993 e a partir de 1996, antes de constituir a holding deverá incorporar aqueles valores ao capital social. Com isso, a pessoa física receberá bonificações em ações ou quotas de capital que aumentam o custo de aquisição na declaração de bens e como consequência haverá diminuição do valor do deságio na constituição da holding.

Distribuição disfarçada de lucros: Inúmeras pessoas físicas que no exercício financeiro de 1992, com base no art. 96 da Lei no 8.383/91, alteraram o valor dos bens constantes da declaração de bens, atribuem esse valor na constituição de holding, sem qualquer preocupação. Como o valor atribuído à participação societária era várias vezes superior ao do patrimônio líquido da sociedade, na holding surgirá enorme ágio.

Não importa se em 1992 foi elaborado laudo de avaliação dos bens da empresa ou se a avaliação foi correta porque a Receita Federal já está decaída do direito de examinar aquele exercício. O problema tributário, todavia, surge no momento em que é constituída a holding mediante atribuição à participação societária de valor bem superior ao percentual do patrimônio líquido a que tem direito, sem qualquer laudo de avaliação dos bens da empresa.

A jurisprudência do 1o Conselho de Contribuintes é mansa e pacífica no sentido de que o valor de mercado das quotas de capital ou das ações de sociedades de capital fechado é o patrimônio líquido. Com isso, na constituição de holding se a pessoa física atribuir às ações ou quotas de capital possuídas valor várias vezes superior ao do patrimônio líquido, sem laudo de avaliação, incidirá na figura da distribuição disfarçada de lucros porque estará adquirindo bens

de pessoa ligada por valor notoriamente superior ao de mercado, na forma do art. 464, inciso II, do RIR/99.

O laudo de avaliação, para afastar qualquer risco de autuação da Receita Federal, terá que ser bem elaborado com avaliação ao valor de mercado de todos os bens do ativo, líquido de tributos. A maioria das avaliações de 1992 levou em consideração somente os acréscimos de valor do ativo, sem considerar os tributos incidentes sobre a mais valia. Atualmente o imposto de renda e adicional de 25% mais a CSLL de 9% totalizam 34%. Com isso, de cada 100 de mais valia do ativo permanente restará o ganho líquido de 66.

Juros sobre o capital próprio: Uma das inconveniências da criação da holding é no pagamento de juros sobre o capital próprio. Isso porque a sua dedutibilidade está limitada à metade do lucro do próprio período de apuração ou metade da soma de reservas de lucros e lucros acumulados. Além disso, o cálculo é feito com base no montante do patrimônio líquido.

Chama-se a atenção para o fato de que esses juros são tributados na fonte, à alíquota de 15%. Se o beneficiário for residente ou domiciliado em paraíso fiscal, o IRRF será devido à alíquota de 25%.

Se a holding não conseguir pagar ou creditar a totalidade de juros sobre o capital recebido, sobre a diferença pagará o imposto de renda e a CSLL. A empresa investida, por ter reservas de lucros, deduz R\$ 1.000.000,00 de juros sobre o capital próprio pagos para a holding. Esta se não tiver patrimônio líquido suficiente para produzir juros sobre o capital próprio naquele montante ou se não tiver reservas de lucros, lucros acumulados ou contrapartida de ajuste da equivalência patrimonial do próprio período de apuração corre o risco de não poder deduzir o valor de R\$ 1.000.000,00 recebido da investida.

Principais cláusulas contratuais.

O modelo de contrato a seguir é o mais simples possível, mostrando que a holding é mais uma filosofia de administração do que uma forma legal.

Os pontos mais importantes nesse contrato são:

- Definição da espécie de sociedade: limitada ou sociedade anônima;
- Elaboração do contrato social ou do estatuto social;
- Definição do valor do capital social e sua distribuição;
- Inscrições nos órgãos competentes: caso a holding tenha por objeto a administração de bens próprios ou de terceiros, haverá a necessidade de inscrição no CRA;
- Estabelecer um prazo para a duração da sociedade recomenda-se que seja bem longo, pois, se o prazo for indeterminado, a qualquer tempo, algum ou alguns dos sócios poderão retirar-se da sociedade com os seus haveres, o que poderá acarretar a desestabilização da sociedade controlada;
- O empresário nomeia-se administrador da sociedade e que no ato da sua constituição defina quais serão os seus administradores substitutos nas hipóteses de morte, renúncia ou afastamento, definindo, assim, a linha sucessória quanto a uma parte do poder, com a finalidade de perenizar a boa gestão dos negócios e zela pela manutenção do patrimônio familiar;
- Resolver onde ficará a sede social e qual será sua razão social;
- Se o capital não estiver integralizado, cada sócio será responsável, integralmente, pelo montante do capital social.

5. Qual é a Base Legal da Holding Familiar?

Resposta: A Constituição de 1988 veio enfatizar a necessidade de organização e controle. Os Arts. 1º, 5º e 6º surpreendem pela clareza de mostrar uma nova ordem social e um novo ambiente a atuar, novas diretrizes para as estratégias dos anos 90 e os caminhos para os anos 2000. O Art. 170 da Constituição estabelece, inequivocamente, as bases para novos empreendimentos, e o Art. 226 veio mostrar o novo relacionamento familiar. Quem leu e entendeu pôde ver quase dez anos antes as novas oportunidades e nelas a holding tinha o seu lugar destacado no planejamento e no estudo de viabilidades e investimentos em novos negócios. Temas como a sucessão, impostos causa mortis, imposto fortuna, doação são também temas mais fáceis de equacionar, abrigados sob a proteção da holding.

Não se pode esquecer, no entanto, que para enfrentar a globalização e viver ou conviver criativamente com ela é fundamental a instituição da holding. Com o Novo Código Civil, Lei 10.406, de 10/1/02, consideramos que a holding é a única possibilidade de proteger a família dos conflitos latentes que há nessa lei. Quando ela fala em sociedade investidora ou estabelece as regras da sucessão propriamente dita, torna-se confusa e, às vezes, até injusta, como mostraremos ao longo deste trabalho.

A Lei nº 6.404/1976, art. 2º, § 3º, prevê a existência das sociedades holding estabelecendo que a companhia possa ter por objeto participar de outras sociedades, e acrescenta: ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais.

Apesar dessa previsão na Lei das S/A, nada impede que as sociedades holding se revistam da forma de sociedade por quotas de responsabilidade limitada, ou de outros tipos societários, pois, como já dissemos, a expressão holding não reflete a existência de um tipo societário específico, mas sim a propriedade de ações ou quotas que lhe assegure o poder de controle de outra ou de outras sociedades.

Ainda, de modo não conceitual, mas indiretamente, a Lei das S/A contempla as sociedades holding no capítulo em que trata das sociedades coligadas, controladoras e controladas.

Controlada, conforme estabelece a Lei das S/A, é a sociedade na qual a controladora, diretamente ou por meio de outras controladas (sistema piramidal), possui direitos societários que lhe assegurem permanentemente preponderância nas deliberações sociais e poder de eleger a maioria dos administradores (Lei nº 6.404/1976, art. 243, § 2º).

A Lei estabelece, portanto, um critério básico de preponderância do capital social para configurar a controladora, não cogitando de outras formas de controle, como o domínio tecnológico, ou até por acordo de acionistas (ao exigir direitos de sócios assegurados de modo permanente).

6. Qual o Rol da legislação pertinente?

Resposta:

- Lei das S/A 6.404/1976: arts. 2º, § 3º; 206 a 219; 243, § 2º.
- Lei 9.430/96: arts. 29 e 30.
- Regulamento do Imposto de Renda: arts. 223, §1º, III, c; 225; 384; 519, §1º, III, c; 521.
- Lei 10.833/2003: art. 1º, V.
- Lei 11.033/2004: art. 1º, V.

7. Espécies: De forma geral, as empresas holding são classificadas como?

Resposta:

a) Holding Pura: quando de seu objetivo social conste somente a participação no capital de outras sociedades, isto é, uma empresa que, tendo como atividade única manter ações de outras companhias, as controla sem distinção de local, podendo transferir sua sede social com grande facilidade.

b) Holding Mista: quando, além da participação, ela exerce a exploração de alguma atividade empresarial. Na visão brasileira, por questões fiscais e administrativas, esse tipo do holding é a mais usada, prestando serviços civis ou eventualmente comerciais, mas nunca industriais. Diante dessa afirmação é necessário, como veremos adiante, estabelecer se a holding deverá ser uma Sociedade Simples Limitada ou simplesmente uma Limitada, porém só excepcionalmente uma Sociedade Anônima.

A doutrina aponta, ainda, outras classificações para as empresas holding (tais como: holding administrativa, holding de controle, holding de participação, holding familiar etc.)

Entre esses tipos é muito conhecido a holding familiar, que apresenta grande utilidade na concentração patrimonial e facilita a sucessão hereditária e a administração dos bens, garantindo a continuidade sucessória.

c) Tipo Societário: Sociedade Limitada ou Sociedade Anônima.

O tipo societário deve ser definido tendo em vista os objetivos a serem alcançados com a constituição da holding.

A forma social limitada é a mais adequada quando se pretende impedir que terceiros estranhos à família participem da sociedade, no caso de holding familiar.

Na prática, dá-se preferência em constituir uma sociedade empresária, em virtude de maior simplicidade e menor custo do registro feito pela Junta Comercial.

8. E Quanto ao Regime Tributário?

Resposta: Conforme mencionado, tem sido muito utilizada a chamada holding familiar para concentrar patrimônio, com o objetivo de facilitar a administração dos bens a sucessão hereditária. Vejamos o seu aspecto fiscal:

Imposto de Renda:

Integralização de capital em bens:

Integralização por sócio ou acionista pessoa física:

É permitido às pessoas físicas transferir a pessoas jurídicas, a título de integralização de capital, bens e direitos pelo valor constante da Declaração de Bens ou pelo valor de mercado, observando-se o seguinte:

a) Se a entrega for feita pelo valor constante da Declaração de Bens, a pessoa física deverá lançar nesta declaração as ações ou quotas subscritas pelo mesmo valor dos bens ou direitos transferidos, não se lhes aplicando as regras de distribuição disfarçada de lucros;

b) Se a transferência não se fizer pelo valor constante da Declaração de Bens, a diferença a maior será tributável como ganho de capital.

Integralização por sócio ou acionista pessoa jurídica:

A transferência de bens do ativo de uma pessoa jurídica para outra pessoa jurídica, a título de integralização de capital, poderá ser feita pelo valor contábil ou pelo valor de mercado dos bens, observando-se que, nessa segunda alternativa, diferencial a maior entre o valor contábil e o valor de mercado dos bens constituirá um resultado tributável na empresa que os transfere.

9. E a Avaliação de investimentos pela equivalência patrimonial?

Resposta: As pessoas jurídicas, qualquer que seja a sua forma societária deverão avaliar pelo valor de patrimônio líquido os investimentos permanentes, que sejam enquadrados como relevantes feitos em sociedades controladas, bem como em sociedades coligadas sobre cuja administração tenham influência ou de que participem com 20% ou mais do capital social, observando-se, que para esse fim, consideram-se:

a) Coligadas as sociedades quando uma participa com 10% ou mais d capital da outra, sem controlá-la;

b) Controlada a sociedade na qual a controladora, diretamente ou por meio de outras controladas é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, preponderância nas deliberações sociais e o poder de eleger a maioria dos administradores;

c) Relevante o investimento:

c.1) em cada sociedade coligada ou controlada, se o valor contábil é igual ou superior a 10% do valor do patrimônio líquido da pessoa jurídica investidora;

c.2) no conjunto das sociedades coligadas e controladas, se o valor contábil é igual ou superior a 15% do valor do patrimônio líquido da pessoa jurídica investidora.

10. Há uma Síntese da equivalência patrimonial?

Resposta: A mecânica da avaliação, pela equivalência patrimonial, de investimentos relevantes em sociedades controladas ou coligadas consiste no seguinte:

a) Procede-se a essa avaliação por ocasião da aquisição do investimento, quando o valor pago deve ser desdobrado e contabilizando pela investidora em contas ou subcontas distintas, representativas:

a.1) da parcela do patrimônio líquido da sociedade investida a que correspondem as participações societárias adquiridas, obtida mediante a aplicação, sobre o valor do patrimônio líquido da investida, da porcentagem que as participações adquiridas representam sobre o capital social dela;

a.2) do ágio ou deságio na aquisição, correspondente à diferença entre o valor pago na aquisição e o valor da equivalência patrimonial do investimento.

b) quando a sociedade investida distribuir lucros, a investidora os contabilizará como diminuição do valor do seu investimento, sem repercussão em conta de resultado.

11. Como é o Recebimento de lucros e dividendos pela holding?

Resposta: Quando o investimento for avaliado pela equivalência patrimonial, os lucros e dividendos distribuídos pela sociedade coligada ou controlada devem ser contabilizados, na investidora, como diminuição do valor de patrimônio líquido do investimento e não influenciarão as contas de resultado. Todavia, excepciona-se dessa regra os lucros e dividendos apurados pela coligada ou controlada em balanço levantado em data posterior ao que serviu de base ara

a última avaliação do investimento na investidora, os quais devem ser reconhecidos em conta de resultado, mas não serão tributáveis.

12. Como é a Tributação dos resultados apurados pela holding?

Resposta: Para a espécie holding pura, ou seja, aquele cujo objeto social seja exclusivamente a participação no capital de outras sociedades, releva observar, em primeiro lugar, que a sua receita preponderante, representada por lucros ou dividendos ou por resultado positivo da avaliação de investimentos pela equivalência patrimonial, não fica sujeita à tributação pelo Imposto de Renda Pessoa Jurídica.

Entretanto, as receitas de outra natureza e os ganhos de capital na alienação de bens são tributáveis segundo as regras aplicáveis a qualquer empresa.

13. Como é a Distribuição de lucros ou dividendos pela holding?

Resposta: Isenção do imposto sobre a distribuição do lucro presumido:

Os valores pagos a sócios ou acionistas ou a titular de empresa tributada pelo lucro presumido, a título de lucros ou dividendos, ficam isentos do imposto de renda, independentemente de apuração contábil, até o valor da base de cálculo do imposto de renda pessoa jurídica (IRPJ), deduzido do IRPJ (inclusive o adicional, quando devido), da contribuição social sobre o lucro, do PIS e da Cofins devidos, desde que a distribuição ocorra após o encerramento do trimestre de apuração.

Apuração contábil de lucro líquido superior ao presumido – isenção na distribuição:

Se a empresa mantiver escrituração contábil e apurar lucro líquido (após a dedução do IRPJ devido) de valor superior ao determinado na forma anterior, a totalidade do lucro líquido contábil poderá ser distribuída sem incidência do imposto, observada a restrição informada.

Entretanto, se o lucro líquido apurado contabilmente for inferior ao valor determinado de acordo com as regras focalizadas no item anterior, prevalecerá a isenção sobre a distribuição de lucro presumido líquido do imposto e das contribuições devidos.

14. E quanto aos Mútuos entre a holding e as controladas?

Resposta: Uma das vantagens da holding é que ela possibilita a gestão financeira unificada das empresas componentes do grupo, o que propicia a obtenção de financiamentos a custos menores, em face de um maior poder de barganha.

Todavia, se o repasse de recursos financeiros entre as empresas do grupo for feito sem a cobrança de encargos ou com a cobrança de encargos inferiores aos pagos pela mutuante para a obtenção dos recursos, Fisco poderá considerar indedutíveis as despesas pagas pela mutuante, na parte que exceder ao valor do encargo cobrado da mutuaría, por enquadrá-las como não necessárias.

Desde 1º.01.2005 a tributação do imposto de renda nas operações de mútuo passou a observar alíquotas escalonadas (portanto, não mais a alíquota única de 20%) para residentes ou domiciliados no Brasil, observado o prazo de contratação da operação. Essas alíquotas são:

- a) 22,5%, em operações com prazo de até 180 dias;
- b) 20%, em operações com prazo de 181 dias até 360 dias;
- c) 17,5%, em operações com prazo de 361 dias até 720 dias;
- d) 15%, em operações com prazo acima de 720 dias;

No caso de operações existentes em 31.12.2004, os rendimentos produzidos pelas operações de mútuo até essa data será tributado nos termos da legislação então vigente.

Em relação aos prazos os mesmos são contados a partir:

- de 1º.07.2004, no caso de operação efetuada até 22.12.2004;
- da data da operação, no caso de operação efetuada após 22.12.2004.

15. Como os Aluguéis são recebidos pela holding familiar?

Resposta: As receitas de aluguel auferidas pela holding são tributáveis normalmente pelo imposto de renda e, se a holding optar pelo pagamento mensal do imposto por estimativa ou pela apuração trimestral do imposto com base no lucro presumido, serão computados na base de cálculo:

- a) 32% dos aluguéis recebidos, se a locação dos bens fizer parte do objeto social.
- b) Os ganhos de capital e demais receitas auferidas, exceto:
 - b.1) em qualquer caso, os rendimentos de participações societárias, e
 - b.2) no caso de opção pelo pagamento mensal do imposto por estimativa, os rendimentos de aplicações financeiras de renda fixa, submetidos ao desconto de imposto na fonte, e os ganhos líquidos de operações financeiras de renda variável, submetidos à tributação separadamente.

Nota: Se a locação de bens não fizer parte do objeto social da holding, as receitas de aluguéis integram, por inteiro, a base de cálculo do imposto mensal determinada por estimativa, bem como a base de cálculo do imposto trimestral determinado com base no lucro presumido ou arbitrado.

16. Como é a Contribuição Social sobre o Lucro?

Resposta: Caso a holding se submeta ao pagamento mensal do imposto de renda por estimativa ou pela apuração trimestral com base no lucro presumido, devem ser computados na base de cálculo da contribuição social sobre o lucro:

- a) 32% dos aluguéis recebidos, quando a locação dos bens fizer parte do objeto social da holding (vide nota), e
- b) Os ganhos de capital e demais receitas auferidas, inclusive os rendimentos de aplicações financeiras de renda fixa e os ganhos líquidos de operações de renda variável.

Nota: Se a locação de bens não fizer parte do objeto social da holding, as receitas de aluguéis integram, por inteiro, a base de cálculo da contribuição mensal determinada por estimativa, bem como a base de cálculo da contribuição trimestral determinado com base no lucro presumido ou arbitrado.

17. E o Cofins e PIS?

Resposta: Sobre as receitas de aluguéis incidem, mensalmente, a Cofins e o PIS-Pasep, sendo irrelevante se a locação de bens faz parte ou não do objeto social da holding. Todavia, na base de cálculo dessas contribuições não se incluem as receitas de participações societárias, representadas pelos resultados positivos da avaliação de investimentos e a equivalência patrimonial e pelos dividendos recebidos de participações societárias avaliadas pelo custo de aquisição.

A partir de 01.02.1999, a base de cálculo das mencionadas contribuições passou a abranger também outras receitas, tais como as receitas financeiras e os aluguéis.

Objetivo: Apresenta-se como uma medida preventiva e econômica, com o objetivo de ser processada a antecipação da legítima, o controlador doará aos herdeiros as suas quotas, da Holding Pessoal, gravadas com cláusula de usufruto vitalício em favor do doador, além das cláusulas de impenhorabilidade, incomunicabilidade, reversão e inalienabilidade.

Segundo dispõe o Código Civil, art. 1.171, “a doação dos pais aos filhos importa adiantamento da legítima”, dessa forma poderá o doador dispor de 50% de seus bens, sendo que os outros 50% pertencem a meação do cônjuge (quando se tratar de casamento com comunhão parcial de bens, somente constitui a meação os 50% dos bens adquiridos na constância do casamento). Caso a vontade das partes seja doar todos os bens do casal, faz-se necessária a anuência expressa de ambos.

18. E Para viabilizar a doação será necessário respeitar os seguintes requisitos?

Resposta:

- Todos os herdeiros necessários (dois filhos do casal) devem receber igualmente seus quinhões;
- Deverá ser estabelecida cláusula de usufruto vitalício para o doador, a fim de preservar sua subsistência, bem como conservar seu poder de decisão nos negócios;
- A doação não pode reduzir o doador ao estado de insolvência, o que causaria prejuízo aos seus credores, que poderiam promover a anulação do contrato de doação (fraude contra credores – art. 106 do Código Civil); essa nulidade estaria ilidida com a reserva de usufruto para o doador;
- O doador pode estabelecer que os bens voltem ao seu patrimônio, se sobrevier ao donatário – cláusula de reversão - (art. 1.174 do Código Civil);
- O doador pode estipular: cláusula de inalienabilidade – impedindo que o herdeiro necessário disponha desses bens; cláusula de impenhorabilidade – os bens não serão garantia das dívidas assumidas pelos herdeiros, no entanto continuarão como garantia das obrigações assumidas pela holding; cláusula de incomunicabilidade – os bens não serão comuns em razão de posterior casamento dos herdeiros necessários.

Importa salientar, que qualquer nulidade da doação somente poderá ser argüida por herdeiro necessário ou por terceiro, desde que prejudicado.

Essas medidas buscam evitar a eventual disputa familiar, que comumente ocorre no futuro, no momento da partilha; proporcionar a continuidade dos negócios, segregando as ingerências dos parentes; proteger o patrimônio dos herdeiros e preservar os bens perante os negócios da Sociedade.

Ademais, o planejamento sucessório quando utilizado para transmissão da herança “em vida” por parte do empreendedor, tem como um dos seus principais atrativos a eliminação da carga tributária que normalmente incide quando da abertura da sucessão através da morte.

19. Quais são as seguintes as incidências tributárias evitadas com o planejamento sucessório?

Resposta:

- ITBI – 2% - não incidência quando efetuada mediante a integralização de capital com bens e direitos.

- ITCMD – 4% incoerência do fato gerador quando feito através de doação de bens como antecipação da legítima.
- IRRF – 15% - incidência sobre o ganho de capital se a transferência dos bens for processada pelo valor de mercado, ou seja, sobre o eventual ganho de capital, representando pela diferença entre o custo de aquisição e o valor de mercado.
- TAXA JUDICIÁRIA – 1% - não incidência em virtude da antecipação da sucessão, evitando a propositura da ação judicial de inventário.

Além dos custos tributários acima indicados devem ser somados os gastos com honorários advocatícios comumente cobrados sobre o montante do espólio, que podem variar entre 10% a 20 %.

20. Como é a Dissolução da Holding?

Resposta: A dissolução da holding, voluntariamente (por deliberação dos sócios), pelo término do prazo de sua duração (quando determinado no estatuto ou contrato social) ou por determinação judicial, submete-se às normas comuns de dissolução de sociedades.

Importa observar que, tão logo dissolvida, a sociedade entra em processo de liquidação, que é o conjunto de atos destinados a realizar o Ativo, pagar o passivo e destinar o saldo que restar, mediante partilha, aos sócios ou acionistas.

É possível, também, nas condições legalmente estabelecidas, que, depois de pago ou garantido aos credores, o ativo remanescente seja partilhado entre os sócios ou acionistas, com a atribuição de bens, pelo valor contábil ou de mercado ou outro fixado (pela Assembléia Geral, no caso de S/A ou de comum acordo pelos sócios, nas sociedades limitadas).

Na extinção de holding, se o valor do capital social for igual ao dos bens do ativo, não há nenhuma tributação porque o art. 419 do RIR/99 dispõe o seguinte:

Art. 419. Os bens e direitos do ativo da pessoa jurídica, que forem transferidos ao titular ou a sócio ou acionista, a título de devolução de sua participação no capital social, poderão ser avaliados pelo valor contábil ou de mercado.

A redução do capital antes de decorridos cinco anos contados da data de capitalização de lucros apurados em 1994 e 1995 tem tributação na fonte de 15%, mas é difícil uma holding estar nessa situação. A distribuição de lucros apurados no período de 1989 a 1993 e a partir de 01-01-96 não tem nenhuma tributação na fonte ou na declaração dos beneficiários.

Se a holding tiver deságio na conta de Investimentos, na extinção ocorrerá a baixa do investimento com realização do deságio que será computado na determinação do lucro real e da base de cálculo da CSLL, ainda que tenha sido amortizado na contabilidade.

21. Enfim, Quais são as regras gerais da Holding Familiar?

Resposta: Regras Gerais

- Cada filho faz um acordo e tem um voto.
- Se eu tiver quatro filhos na segunda geração e 20 netos na geração seguinte, eu só tenho quatro votos.
- Os filhos de cada grupo têm de votar juntos.
- Não pode votar primo com primo.

- Precisam votar em uma linha ascendente.
- Então, na geração seguinte, serão 50 bisnetos. Mas não há problema porque teremos sempre os mesmos quatro votos em grupo.

O que pode acontecer é que, quando houver a sucessão familiar, alguns vão escolher sair da empresa para seguir seu próprio rumo. É uma seleção natural.

Nas brigas familiares pelo controle da empresa, é muito comum escutar de alguns dos herdeiros: “Eu aceito só um profissional para dirigir o negócio. Não quero nenhum herdeiro”.

Muitas vezes, o melhor profissional é um dos herdeiros e, por intriga familiar, ele não assume o comando do negócio.

O que é mais comum no Brasil: o herdeiro assumir o comando da empresa ou alguém de fora da família?

Nas sucessões planejadas, é mais comum que um herdeiro assuma. Isso porque, quando a sucessão é planejada, a família se prepara para esse momento. Quando é colocado um executivo, acredita-se que os herdeiros foram preparados para aceitá-lo.

Qual é a hora em que o empreendedor, aquele que criou o negócio, tem de sair do comando da empresa?

É uma decisão pessoal e difícil. Não dá para prever o tempo, mas dá para estudar a forma. O sucessor pode criar um conselho de administração, um conselho familiar. Os filhos podem dizer para o pai que foram bem preparados e que só precisam da sua força moral.

O empreendedor é tirado do conselho administrativo e vai para o familiar. Ele não faz mais parte da gestão de negócios, mas da gestão familiar.

PARTE XII – SOBRE FALÊNCIA E RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS - Atualizado com a Lei 11.101/2005

1. Quais os princípios que regem a falência e a recuperação de empresas, consoante à Lei 11.101/2005?

Resposta: Os seguintes princípios: viabilidade da empresa; prevalência dos interesses dos credores; publicidade do procedimento; par conditio creditorum; conservação e manutenção dos ativos; conservação da empresa viável.

2. Discirna sobre o princípio da viabilidade da empresa.

Resposta: Refere-se às sociedades que sejam viáveis, mas encontrem-se em dificuldade. O juízo de viabilidade é feito pelos credores e pelo juiz, observados os seguintes parâmetros:

- a) grau de endividamento;
- b) ativo;
- c) passivo;
- d) relevância social.

Hodiernamente o juízo é mais dos credores que do juiz. Na recuperação extrajudicial o juízo de viabilidade é feito somente pelos credores, o juiz apenas o homologa. Na recuperação judicial e na falência, os credores podem opinar, mas a palavra final é sempre do juiz.

3. Qual o critério utilizado pelo juiz decidir entre a recuperação judicial ou a sua conversão em falência?

Resposta: O critério é a análise da viabilidade da empresa. Sendo a sociedade empresária viável, aplicar-se-lhe a recuperação judicial, sendo inviável deverá o juiz converter a recuperação em falência.

4. O que informa o princípio da prevalência do interesse dos credores?

Resposta: A satisfação dos interesses dos credores tem caráter público. Assim, o plano de recuperação apresentado tem que preservar ao máximo esses interesses.

5. Fale sobre o princípio da publicidade do procedimento.

Resposta: Todos os atos praticados no processo de falência ou recuperação judicial devem ser públicos. Essa publicidade tem dois objetivos basilares: 1) manter a sociedade informada do procedimento, podendo desta forma demonstrar que a falência ou a recuperação judicial está cumprindo o seu papel; 2) manter os credores informados de todos os trâmites do processo, garantindo assim a equidade entre credores, ou seja, evita-se que este ou aquele credor seja beneficiado por manobras escusas.

6. Defina o princípio par conditio creditorum

Resposta: Este princípio informa que não deve haver privilégio no tratamento de um crédito em detrimento de outro, devendo haver tratamento equitativo entre eles.

7. Discorra sobre o princípio da conservação e manutenção dos ativos.

Resposta: O processo de recuperação deve preservar a unidade produtiva, conservando ao máximo o ativo da sociedade empresária e buscando sua valorização. Assim, com base nesse princípio, mesmo no caso de decretação de falência, havendo possibilidade de continuação do negócio, esse prosseguirá, desde que viável, pagando os credores com a produção da empresa, hipótese em que haverá conversão da falência em recuperação judicial. Se tal não for possível devido à inviabilidade, vender-se-á todo o ativo para que com o montante arrecadado, haja o adimplemento das obrigações da sociedade empresária perante os credores.

8. O que informa o princípio da conservação da empresa viável?

Resposta: A empresa sempre que viável deve ser preservada, observados os parâmetros insertos na questão 02, com enfoque especial na relevância social que a empresa tem para a sociedade.

9. Quais foram às normas criadas no período de transição entre o Decreto-lei 7661/45 e a lei 11.101/05?

Resposta:

- a) As falências já existentes continuaram a ser tratadas sob a égide da lei anterior;
- b) a concordata preventiva poderá ser convertida em recuperação judicial;
- c) Para a falência que já estiver em andamento não poderá ser decretada concordata suspensiva.

10. A quem se dirige a Nova Lei de Falências (Lei 11.101/05)?

Resposta: Dirige-se somente aos empresários: pessoa física (firma individual); pessoa jurídica (sociedade empresária).

11. Sendo falência é dirigida somente aos empresários, pode ser decretada a falência de pessoa física?

Resposta: Em que pese o entendimento de que em fale é a sociedade empresária o não o sócio, o art. 81 da Lei de falências admite a falência da pessoa física em dois casos: quando referir-se a firma individual, por não haver clara distinção entre o patrimônio pessoal e o patrimônio da empresa; b) quando a sociedade for de responsabilidade ilimitada, pois sendo a responsabilidade ilimitada não há divisão entre o patrimônio da sociedade empresária e do sócio, que desta forma também poderá ser declarado falido.

12. Há possibilidade de sócio que tenha se retirado da sociedade empresária, vir a ser responsabilizado em caso de falência?

Resposta: SIM, se o sócio tiver se retirado voluntariamente ou se foi excluído da sociedade a menos de dois anos, poderá responder, desde que existentes dívidas na data do arquivamento da alteração do contrato e que estas não tenham sido solvidas até a decretação da falência.

13. O sócio que se retirou da sociedade poderá ser considerado falido?

Resposta: O sócio que se retirou da sociedade provavelmente não será citado na inicial, visto a citação dirigir-se a sociedade empresária da qual ele não mais faz parte. Não tendo ele sido citado, não tendo tido a oportunidade de apresentar defesa (princípio do contraditório), provavelmente, não poderá ser decretado falido. Como a lei é silente há que esperar um caso concreto e a pendência será resolvida jurisprudencialmente.

14. Produtor rural é sujeito à falência?

Resposta: Se tiver registro na Junta Comercial, SIM.

15. Intelectuais sujeitam-se a falência?

Resposta: Não intelectuais sujeitam-se a insolvência civil. Desde que não produzam organizados como elemento de empresa, neste caso não se tratará de produção intelectual, mas sociedade empresária e se sujeitará a falência.

16. Quem pode iniciar o processo de falência?

Resposta: Qualquer credor, observado o limite mínimo de 40 salários mínimos ou o próprio devedor.

17. Quais os requisitos para decretação de falência do devedor?

Resposta: Será decretada a falência do devedor que:

I) sem relevante razão de direito, não paga, no vencimento, obrigação líquida materializada em título ou títulos executivos protestados cuja soma ultrapasse o equivalente a 40 (quarenta) salários-mínimos na data do pedido de falência, devendo o pedido ser instruído com títulos executivos acompanhados do nome, endereço do credor, endereço em que receberá comunicação de qualquer ato do processo e instrumentos de protesto para fim falimentar nos termos da legislação específica;

II) executado por qualquer quantia líquida, não paga, não deposita e não nomeiam à penhora bens suficientes dentro do prazo legal, devendo ser instruída com a certidão expedida pelo juízo em que se processa a execução;

III) pratica qualquer dos seguintes atos, exceto se fizer parte de plano de recuperação judicial:

a) procede à liquidação precipitada de seus ativos ou lança mão de meio ruinoso ou fraudulento para realizar pagamentos;

b) realiza ou, por atos inequívocos, tenta realizar, com o objetivo de retardar pagamentos ou fraudar credores, negócio simulado ou alienação de parte ou da totalidade de seu ativo a terceiro, credor ou não;

c) transfere estabelecimento a terceiro, credor ou não, sem o consentimento de todos os credores e sem ficar com bens suficientes para solver seu passivo;

d) simula a transferência de seu principal estabelecimento com o objetivo de burlar a legislação ou a fiscalização ou para prejudicar credor;

e) dá ou reforça garantia o credor por dívida contraída anteriormente sem ficar com bens livres e desembaraçados suficientes para saldar seu passivo;

f) ausenta-se sem deixar representante habilitado e com recursos suficientes para pagar os credores, abandona estabelecimento ou tenta ocultar-se de seu domicílio, do local de sua sede ou de seu principal estabelecimento;

g) deixa de cumprir, no prazo estabelecido, obrigação assumida no plano de recuperação judicial. Nestas hipóteses, o pedido de falência descreverá os fatos que a caracterizam, juntando-se as provas que houver e especificando-se as que serão produzidas (art. 94).

18. Pode haver litisconsórcio para que se atinja o limite de 40 salários mínimos necessários para decretação da falência?

Resposta: Consoante o art. 94, § 1º Credores podem reunir-se em litisconsórcio a fim de perfazer o limite mínimo de 40 salários mínimos para o pedido de falência, desde que a obrigação seja líquida e esteja materializada em títulos executivos protestados, vencidos à data do pedido de falência.

19. Sendo a CDA um título executivo extrajudicial, pode o fisco requerer a falência de uma sociedade empresária por não pagamento de tributo?

Resposta: Há duas correntes: a) uma considera como sanção política o pedido de falência através de CDA, visto ser o direito tributário ramo do direito público, estando assim, preso ao princípio da legalidade estrita, nas palavras de Hely Lopes Meirelles: "Na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza, enquanto na Administração privada é possível fazer o que a lei não proíbe." Destarte, embora a lei não proíba também não autorizada sendo, portanto, vedado ao fisco o pedido de falência com base em CDA; b) para outra corrente trata-se de título executivo extrajudicial, não sendo defeso o pedido de falência com base tal título, é plenamente viável o pedido de falência com base em CDA, ademais, o contribuinte tem a oportunidade de negociar seu crédito e não o faz, deixando patente a sua opção pelo inadimplemento com o fisco, nada obstante, o pedido de falência é um meio mais barato (de lembrar que o custo do processo tributário é pago pelos cofres públicos e conseqüentemente pelo contribuinte em geral) e eficaz de compelir o devedor ao pagamento do seu débito.

20. A lei de falências e recuperação aplica-se a todas as sociedades (públicas ou privadas)?

Resposta: A Lei não se aplica a: I) empresa pública e sociedade de economia mista; II) instituição financeira pública ou privada, cooperativa de crédito, consórcio, entidade de previdência complementar, sociedade operadora de plano de assistência à saúde, sociedade seguradora, sociedade de capitalização e outras entidades legalmente equiparadas às anteriores (art. 2º).

21. Como a Lei 11.101/05 denomina o falido ou aquele que se encontra em processo de recuperação judicial?

Resposta: O art. 1ª denomina-os, simplesmente, devedor.

22. Qual o juízo competente para homologar o plano de recuperação extrajudicial, deferir a recuperação judicial ou decretar a falência do devedor?

Resposta: O juízo do principal estabelecimento do devedor ou da filial de empresa que tenha sede fora do Brasil.

23. Qual o critério utilizado para definir o juízo do principal estabelecimento do devedor?

Resposta: É o local onde o empresário exerce seu mister, ou seja, aquele em que o comerciante tem a sede administrativa e seus negócios, no qual é feita a contabilidade geral, local de onde partem as decisões, mesmo que o documento de registro da empresa indique a sede fique em outro lugar. Assim, não é considerado para determinação de principal estabelecimento: a) domicílio do contrato; b) domicílio do devedor; c) transferência de domicílio ficta ou fraudulenta.

24. O que é vis atrativas?

Resposta: O juízo da falência absorve (atraí), qualquer questão patrimonial relativa a sociedade empresaria, exceto as propostas anteriormente que continuam correndo na justiça comum, mas devem ser comunicadas ao juízo da falência, quais sejam:

- a) ações trabalhistas, que correm na Justiça do Trabalho;
- b) ações da União, que correm nas varas federais;
- c) ações tributárias que correm nas varas federais ou da fazenda pública, conforme o caso.

25. Qual o objetivo da recuperação extrajudicial?

Resposta: A recuperação extrajudicial tem por objetivo a remoção das causas de crise econômico/financeira, visando o reequilíbrio das contas da empresa. É um procedimento que o devedor tem a sua disposição para tentar evitar que a sua atividade chegue a fase pré-falimentar ou a própria falência. O principal objetivo da recuperação extrajudicial é dar uma oportunidade para que a empresa consiga se reerguer e manter-se no mercado.

26. Qual o papel dos credores na recuperação extrajudicial?

Resposta: Os credores desempenham o papel principal na recuperação extrajudicial, pois, sendo esta uma negociação privada do devedor com os credores, a decisão sobre a viabilidade ou não do plano de recuperação compete a estes. Nesta modalidade, os credores reúnem-se com o devedor e negociam as formas de pagamento que culmina no plano de recuperação, que poderá ser aprovado ou não. Se aprovado será homologado pela totalidade dos credores ou por 3/5 dos créditos de todas as espécies, hipótese em que obrigará a todos os que participaram da negociação.

27. Qual o papel do Juiz na recuperação extrajudicial?

Resposta: O papel é de coadjuvante, ou seja, ele apenas homologa a decisão, não lhe competindo discordar dela (decisão).

28. Qual a consequência que a homologação acarreta a recuperação extrajudicial?

Resposta: Sendo homologada a recuperação extrajudicial constituir-se-á em título executivo judicial, nos termos do art. 584, III do caput do CPC (art. 161, § 6º).

29. Pode haver recuperação extrajudicial sem homologação judicial?

Resposta: SIM, a homologação é uma faculdade, não uma obrigação, o art. 161 informa que o devedor poderá propor e negociar com os credores um plano de recuperação extrajudicial.

30. Todos os débitos do devedor poderão ser negociados na recuperação extrajudicial?

Resposta: NÃO, os débitos de natureza tributária, trabalhistas (ou acidentes do trabalho), os derivados de posição de proprietário fiduciário de bens moveis ou imóveis, de arrendador mercantil, de proprietário ou promitente vendedor de imóvel cujos respectivos contratos contenham cláusula de irrevogabilidade ou irretratabilidade, inclusive em incorporações imobiliárias, de proprietário em contra de venda com reserva de domínio. Também não fará parte do quadro geral de credores a importância entregue ao devedor, em moeda corrente nacional, decorrente de adiantamento a contrato de câmbio para exportação, na forma do art. 75, §§ 3º e 4º, da Lei 4.278/65, desde que o prazo total da operação, inclusive eventuais prorrogações, não exceda o previsto nas normas específicas da autoridade competente. Pode também ser pedida a restituição de quantias adiantadas por instituição financeira, por conta de contrato de câmbio.

31. Como se constituem os meios de recuperação judicial?

Resposta: São meios de recuperação judicial observada a legislação pertinente para cada caso, dentre outros:

I) concessão de prazos e condições especiais para pagamento das obrigações vencidas ou vincendas;

II) cisão, incorporação, fusão ou transformação de sociedade, constituição de subsidiária integral, ou cessão de cotas ou ações, respeitados os direitos dos sócios, nos termos da legislação vigente;

III) alteração do controle societário;

IV) substituição total ou parcial dos administradores do devedor ou modificação de seus órgãos administrativos;

V) concessão aos credores de direito de eleição em separado de administradores e de poder de veto em relação às matérias que o plano especificar;

VI) aumento de capital social;

VII) trespasse ou arrendamento de estabelecimento, inclusive à sociedade constituída pelos próprios empregados;

VIII) redução salarial, compensação de horários e redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva;

IX) dação em pagamento ou novação de dívidas do passivo, com ou sem constituição de garantia própria ou de terceiro;

X) constituição de sociedade de credores;

XI) venda parcial dos bens;

XII) equalização de encargos financeiros relativos a débitos de qualquer natureza, tendo como termo inicial a data da distribuição do pedido de recuperação judicial, aplicando-se inclusive aos contratos de crédito rural, sem prejuízo do disposto em legislação específica;

XIII) usufruto da empresa;

XIV) administração compartilhada;

XV) emissão de valores mobiliários;

XVI) constituição de sociedade de propósito específico para adjudicar, em pagamento dos créditos, os ativos do devedor.

32. Não havendo cumprimento do plano de recuperação extrajudicial, após a homologação, o que poderá ocorrer?

Resposta: Não havendo cumprimento do plano após, homologado, ele torna-se um título executivo.

33. Como deverá ser o plano apresentado para homologação judicial?

Resposta: Deverá ser apresentado devidamente justificado e com documento que contenha seus termos e condições.

34. O que o devedor deverá comprovar para ter deferida a homologação judicial?

Resposta: Os requisitos legais previstos no art. 48; I) estar em atividade há pelo menos dois anos; II) não ser falido, ou se foi, estar com as obrigações extintas; III) não ter obtido há menos de cinco anos outra recuperação judicial (micro e pequenas empresas o prazo é de oito anos); IV) não ter sido condenado por crime falimentar.

35. O Ministério Público pode intervir na recuperação extrajudicial?

Resposta: Sim, em defesa da paridade entre as partes, mas opinando contrário à recuperação extrajudicial, esta (opinião) não surtirá efeito, visto ser um acordo entre particulares.

36. O plano de recuperação extrajudicial deve ser acatado por todos os credores? Não ocorrendo à adesão de todos os credores haverá nulidade?

Resposta: O plano de recuperação extrajudicial pode ser imposto aos credores minoritários dissidentes se firmado por credores que represente mais de 3/5 de todos os créditos de cada espécie por ele abrangidos, hipótese em que o ajuste será imposto aos 2/5 restantes.

37. Quais os documentos necessários para requerer a homologação em juízo de plano de recuperação extrajudicial?

Resposta: Justificativa e o documento que contenha seus termos e condições, com as assinaturas dos credores que a ele aderiram (art. 162), além dos requisitos de validade dos contratos (objeto lícito, determinado ou determinável, agente capaz, forma prescrita ou não defesa em lei).

38. Havendo a adesão de mais de 3/5 dos credores, a documentação exigida é a mesma no caso da adesão ser de 100%?

Resposta: O plano previsto no art. 163 enseja a apresentação de outros documento, além dos previstos no 162, quais sejam:

- a) exposição da situação patrimonial do devedor;
- b) demonstrações contábeis do último exercício;
- c) demonstrações contábeis especialmente levantadas para o pedido acompanhadas do balanço patrimonial, da demonstração de resultados acumulados, da demonstração do resultado do último exercício social e do relatório gerencial de fluxo de caixa e sua projeção;
- d) relação nominal dos credores, com endereço, natureza e classificação do crédito, assim como seu valor atualizado, origem, regime dos vencimentos e a indicação dos registros contábeis;
- e) documento que comprove os poderes de transigir outorgado aos subscritores do plano.

39. Durante o processo de negociação da recuperação extrajudicial há interrupção do prazo prescricional para cobrança das dívidas objeto da negociação?

Resposta: NÃO, a lei não trata de suspensão da prescrição, pode ocorrer que a dívida prescreva antes da homologação do juiz, perdendo o credor o prazo para cobrança. Só ocorre a

novação do crédito após a homologação, a simples adesão ao plano não é suficiente para interrupção do prazo prescricional.

40. Pode haver impugnação por parte dos credores que não aderiram ao plano de recuperação extrajudicial?

Resposta: SIM, ao receber o plano o juiz publicará um edital convocando todos os credores que não foram contemplados ou não votaram a favor do plano (no prazo de 30 dias, contados da publicação do edital que se mandará expedir liminarmente). Será verificado se as cláusulas e condições não contêm ajustes capazes de levar a empresa à falência e nem de prejudicar os demais credores.

41. Qual o recurso cabível da decisão que homologa sentença extrajudicial?

Resposta: Apelação sem efeito suspensivo.

42. O que ocorre quando as partes não chegam a um acordo quando a recuperação extrajudicial? Podem-se intentar novos planos?

Resposta: Não chegando a um acordo a recuperação extrajudicial não surtirá efeito, mas podem ser intentados tantos planos quantos forem necessários.

43. Como ocorre a homologação do plano? E qual o seu alcance?

Resposta: Por sentença, obrigando as partes em seus ajustes.

44. Qual o objetivo da recuperação judicial?

Resposta: Viabilizar a superação da crise econômico-financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo à atividade econômica (art. 47).

45. Crédito não vencido se sujeita à recuperação judicial?

Resposta: SIM, é a regra do art. 9 caput.

46. Qual o procedimento para o processamento da recuperação judicial?

Resposta: 1) Faz-se a petição inicial observados os requisitos do art. 51 acrescido da lista completa de todos os credores. Estando a documentação em ordem o juiz deferirá o processamento da recuperação judicial. Neste momento começa a contagem dos prazos. Após essa fase, o juiz convoca, por edital, os credores e, não havendo impugnação o juiz julga procedente o pedido. Se houver impugnação o juiz convocará a assembléia geral de credores que terá como principal atribuição se manifestar a respeito do plano de recuperação.

47. Como devem se processar as impugnações?

Resposta: As impugnações devem observar o princípio da dialeticidade, a impugnação pode referir-se a todo o plano, parte dele, documentação acostada, etc.

48. Na fase inicial do processo de recuperação judicial, qual a atribuição a AGC?

Resposta: A assembléia pode alterar, rejeitar ou modificar o plano de recuperação judicial.

49. Qual o prazo máximo para pagamento dos débitos no plano de recuperação judicial?

Resposta: Um ano (art. 54), para créditos trabalhistas e de acidentes do trabalho e de créditos vencidos até a data do pedido de recuperação judicial. Para pagamento de verbas trabalhista até o limite de cinco salários mínimos, o prazo é de trinta dias.

50. Quais as atribuições da assembléia no plano de recuperação judicial?

Resposta: São atribuições da assembléia, consoante o art. 35: A assembléia-geral de credores terá por atribuições deliberar sobre: a) aprovação, rejeição ou modificação do plano de recuperação judicial apresentado pelo devedor; b) a constituição do Comitê de Credores, a escolha de seus membros e sua substituição; c) o pedido de desistência do devedor, nos termos do § 4o do art. 52 desta Lei; d) o nome do gestor judicial, quando do afastamento do devedor; e) qualquer outra matéria que possa afetar os interesses dos credores.

51. Qual a decisão cabível contra decisão concessiva da recuperação judicial ou que decreta a falência por rejeição do plano pela AGC?

Resposta: Agravo de instrumento.

52. Após a concessão da recuperação judicial, quais as providencias a serem tomadas pelo juiz?

Resposta: a) mandar alterar o registro na Junta Comercial; b) suspensão de todas as ações de execução, exceto as trabalhistas, pelo prazo máximo de 180 dias; c) nomear um administrador judicial (que pode ser compartilhada ou em substitutiva).

53. Após processado o pedido qual o procedimento a ser observado pelo devedor?

Resposta: Deverá, no prazo de sessenta dias, apresentar o plano de recuperação. O não cumprimento do prazo acarreta a falência da sociedade empresária.

54. O que deve conter o plano de recuperação?

Resposta: O plano de recuperação é o “coração” do processo de recuperação de empresas e deverá conter: as diretrizes, o planejamento, a indicação dos meios, para que possa ser cumprida, e ainda, traçar regras claras de gestão, de mercado, de organização, de administração, com métodos e cronologia razoáveis e possíveis de sua execução. Deve haver uma profunda auto-análise de todos os setores que compõe a estrutura da empresa, os seus produtos, as repercussões locais, regionais, nacionais e internacionais (quando for o caso). Em resumo coitado de quem faz, e coitado do juiz que terá que analisar.

55. Pode haver objeção de credor ao plano? Se afirmativo há prazo para sua apresentação?

Resposta: SIM, o prazo para apresentar objeção é decadencial de 30 dias.

56. Uma vez aprovado o plano o que ocorre com os créditos?

Resposta: Há novação da dívida (e se converte em título executivo extrajudicial).

57. Se houver reprovação do plano de recuperação judicial qual consequência acarreta a sociedade?

Resposta: Será decretada a falência do devedor.

58. Qual o prazo máximo para cumprimento do plano de recuperação judicial?

Resposta: Dois anos.

59. Uma vez iniciado o plano de recuperação judicial a quem compete a fiscalização da administração da sociedade e dos seus bens?

Resposta: Ao juiz e ao comitê de credores.

60. Pode a empresa em recuperação judicial dispor de seus bens?

Resposta: SIM, desde que a disponibilidade dos bens esteja prevista no plano e haja anuência do juiz e da assembléia de credores.

61. Em quantas fases se divide a falência?

Resposta: Em três: fase declaratória; fase cognitiva e fase executiva coletiva.

62. Qual a sentença que decreta a falência?

Resposta: Sentença constitutiva, pois cria nova situação jurídica para todos que dela participam. O que anteriormente era uma situação de fato passa a situação jurídica, criando-se a massa falida (estado jurídico de insolvência).

63. Em que momento se abre o prazo para habilitação dos credores na falência?

Resposta: A partir da abertura da sentença.

64. O que são créditos extraconcursais?

Resposta: São as obrigações contraídas pelo devedor no curso da recuperação judicial, estes créditos têm primazia para sua liquidação. O art. 67 preceitua que os créditos quirografários sujeitos à recuperação judiciais pertencentes a fornecedores de bens ou serviços que continuarem a provê-los normalmente após o pedido de recuperação terão privilégio geral de recebimento em caso de decretação de falência, no limite do valor dos bens ou serviços fornecidos durante o período de recuperação. É um incentivo aos fornecedores para continuarem as suas relações comerciais com a empresa em recuperação.

65. Qual a ordem de recebimento dos créditos na falência?

Resposta:

- a) Créditos derivados da legislação do trabalho, limitados a 150 salários-mínimos por credor, e os decorrentes de acidentes do trabalho;
- b) créditos com garantia real, até o limite do valor do bem gravado;
- c) créditos tributários, excetuadas as multas;
- d) créditos com privilégio especial;
- e) créditos com privilégio geral;
- f) créditos quirografários;
- g) as multas contratuais e as penas pecuniárias por infração das leis penais ou administrativas, inclusive as multas tributárias;
- h) créditos subordinados;
(a) os assim previstos em lei ou em contrato e
(b) os créditos dos sócios e dos administradores sem vínculo empregatício.

66. Qual o prazo para contestar o pedido de falência?

Resposta: O prazo para contestar ou elidir o pedido de falência é de dez dias (art. 98).

67. Há alguma sanção àquele que requer a falência de outrem por dolo?

Resposta: Sim, aquele que requerer falência por dolo está obrigado a indenizar (art. 101).

68. Defina falência

Resposta: Falência é um processo de execução coletiva, no qual todo o patrimônio de um empresário declarado falido – pessoa física ou jurídica – é arrecadado, visando o pagamento da universalidade de seus credores, de forma completa ou proporcional. É um processo judicial, complexo que compreende a arrecadação dos bens, sua administração e conservação, bem como à verificação e o acerto dos créditos, para posterior liquidação dos bens e rateio entre os credores .

69. Quem são os legitimados para entrar com o pedido de falência?

Resposta: O sujeito ativo do pedido de falência são: a) o próprio devedor, que poderá requerer sua autofalência, conforme previsto nos art. 105 a 107; b) o cônjuge sobrevivente, qualquer herdeiro do devedor ou ainda o inventariante; c) cotista ou acionista do devedor, de acordo com a lei ou com o ato constitutivo da sociedade; d) qualquer credor.

70. Quem pode ser sujeito passivo no processo de falência?

Resposta: O empresário e a sociedade empresária, estando os conceitos definidos nos arts. 966 e 982 do CC. Cumpre salientar que o sócio da sociedade ilimitada ou o comerciante individual também pode ser declarado falido.

FONTE: <http://recantodasletras.uol.com.br/textosjuridicos/186275>

CONCLUSÕES

É evidente que todos iniciaram seus empreendimentos contando com muitas dificuldades, de ordem econômica e um baixo nível de escolaridade. Independente do tamanho, as empresas enfrentam dificuldades, mas também têm acertos, asseguradas as devidas proporções. Assim sendo, caberá ao seu gestor dosar a quantidade certa dos “remédios” para a solução dos problemas.

É consolidado que um dos fatores que interfere no sucesso do negócio da família é a própria convivência e o profissionalismo dentre os seus membros. O assunto Sucessão na empresa familiar é muito importante e sério; neste sentido, é que se dá ênfase à discussão, principalmente, quando podemos estar colocando frente-a-frente o pai e o filho.

Pressão fiscal, busca por talentos, expansão internacional: são muitos os desafios que se colocam diante da empresa familiar. Sem dúvida alguma, porém, o maior deles refere-se à substituição de uma geração por outra, mais especificamente a segunda pela terceira, em que se discute o envolvimento dos netos dos fundadores com a empresa. Diante da abertura de novos mercados, da globalização e da crescente concorrência das multinacionais, esse tipo de empresa, de caráter familiar, depara com a necessidade de profissionalização de sua estrutura, o que abre o debate sobre o papel da família: deve ela participar da gestão do dia-a-dia da empresa ou deve limitar-se a seu papel de acionista?

Como alternativa para identificar as fontes dos conflitos interpessoais, para distinguir as prioridades e limitações da empresa e compreender o comportamento de seus integrantes, foi criado, na década de 70, pelo professor John Davis, um estudioso das empresas familiares no mundo, juntamente com Renato Tagiuri na Harvard University, o “Modelo dos Três Círculos”. Esse modelo visa traçar um paralelo entre empresa, família e propriedade.

Com a sobreposição desses três pontos principais, é possível apontar sete setores que enquadram qualquer pessoa que esteja envolvida na empresa.

1 – Familiares sem participação nos outros sistemas – A grande maioria dos componentes da família, tanto descendentes quanto aqueles que incorporam à mesma, possuem algum interesse com a vida e o futuro da empresa. A família deve ser preparada e sensibilizada, sem exceção, e em momento algum os profissionais devem desconsiderar este ponto.

2 – Sócios-proprietários, não gestores e não familiares – Pode haver na constituição da empresa ou no decorrer de sua gestão, a participação de uma pessoa que não faz parte da empresa como gestor e nem membro da família. A visão geral e o distanciamento do mesmo com a cultura familiar podem levá-lo a ter idéias que podem ajudar no desenvolvimento da empresa.

3 – Gestores, não proprietário e não familiar – Grupo importante para a administração da empresa se tratado de forma correta. O gestor tem um papel importante na aplicação de uma cultura diferenciada que pode evitar alguns conflitos.

4 – Familiares proprietários sem participação na gestão – Por se tratar de um membro da família, essa pessoa tem um interesse especial pela empresa, pois vislumbra que o sucesso dos negócios é a garantia de uma vida tranqüila para a família.

5 – Proprietário gestores não familiares – Sua influência é importante para o desenvolvimento da empresa. O envolvimento emocional com a família deve ser evitado para minimizar os conflitos.

6 – Gestores familiares e não proprietário – Importante por fazer parte da família e ter uma dedicação especial devido ao seu interesse de sucesso profissional. Porém não se pode confundir com um proprietário.

7 – Familiares, gestores e proprietários – Uma das pessoas que tem maior influência dentro da empresa, deve manter dentro da hierarquia, a disciplina, a política salarial e outros procedimentos da empresa para que não haja confusão nos papéis.

A empresas familiares também se destacam por uma peculiaridade como: as presenças constantes de conflitos e disputas, que obedecem a objetivos e prioridades diferentes dos que regem as relações estritamente familiares. Os estudos revelam que os problemas se intensificam a medida que as empresas “envelhecem”.

Os Três pontos que podem ajudar a manter a longevidade da empresa a medida que elas envelhecem é uma boa definição de missão, valores e ética. A missão ajuda a visualizar a razão de ser da empresa, deve representar a estrutura de pensamento e trabalho de todos os envolvidos na empresa, o valor que impulsiona em relação a si mesma e aquilo que poderá concretizar. Os valores são as convicções e os princípios morais que estão por de trás da cultura da empresa. Os valores dão significado às normas, decisões e padrões comportamentais dos sócios e executivos. Vale sempre lembrar que todos esses temas não são criados de um dia para outro dentro da empresa. Eles surgem com a cultura da empresa e devem ter uma prática e um exercício de educação permanente para que não se percam com o passar do tempo e com isso venham a ocasionar atritos para as próximas gerações

As maiores fontes de atrito decorrente da sucessão são o dinheiro, a propriedade e o controle da empresa. Ainda que inevitáveis, essas dificuldades podem ser solucionadas por meio de um planejamento adequado capaz de levar em consideração os interesses da empresa e da família. Para o sucesso de qualquer empresa, a unidade é um dos pontos principais a serem levados em consideração. Na empresa familiar ele tem destaque especial. Se os membros fundadores conseguirem identificar e preparar os sucessores que manterão essa união e principalmente continuarão a agregar valor e fazer a empresa crescer.

Por fim, o grande desafio de toda empresa atualmente, seja ela familiar ou não, é o da globalização, com mais oportunidades, mas também com muito mais concorrência do que nunca.

“O sucesso da empresa familiar depende do convívio”

BIBLIOGRAFIA

COHN, Mike. **Passando a tocha. Como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar.** São Paulo: Ed. Makron Books, 1991.

GERSICK E. Kelin; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom e LANSBERG, Ivan. **De geração para geração – Ciclos de vida das empresas familiares.** São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GERSICK, Klein E.; LANSBERG, Ivan; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion M. **De geração para geração, ciclos de vida das empresas familiares.** São Paulo: Negócio, 1997.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Governança Corporativa.** São Paulo: Ed. Campus, 2003

HIROMI, Higuchi. **Imposto de Renda das Empresas, interpretação e prática.** São Paulo: IR Publicações Ltda, 30ª ed., 2005.

JESUS LAMEIRA, VALDIR de. **Governança Corporativa.** Petrópolis: Editora Vozes, 2002

LODI, João Bosco. **A empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1993.

LODI, João Bosco. **A ética na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1994.

LODI, JOÃO BOSCO. **Governança Corporativa o Governo da Empresa e o Conselho de Administração.** São Paulo: Ed. Campus, 2000

LODI, João Bosco. **Sucessão e Conflitos na Empresa Familiar.** Pioneira. São Paulo. 1987.

RICCA, Domingos. **Empresa Familiar: Conflitos e Soluções.** São Paulo: CLA Cultural, 2007.

RICCA, Domingos. **Da empresa familiar à empresa profissional.** São Paulo: CLA Cultural, 1998.

STEIMBER, HERBERT. **A dimensão humana da Governança Corporativa.** São Paulo: Ed. Gente, 2003