

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

KARINA SILVA DE JESUS

**SUCCESSÃO FAMILIAR E GESTÃO PROFISSIONALIZADA NAS ORGANIZAÇÕES
FAMILIARES**

CRICIÚMA

2014

KARINA SILVA DE JESUS

**SUCESSÃO FAMILIAR E GESTÃO PROFISSIONALIZADA NAS ORGANIZAÇÕES
FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção de grau Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Valcir Mantovani

CRICIÚMA

2014

KARINA SILVA DE JESUS

**SUCESSÃO FAMILIAR E GESTÃO PROFISSIONALIZADA NAS ORGANIZAÇÕES
FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso, aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, com linha de Pesquisa em Sucessão Familiar e Gestão Profissionalizada.

Criciúma, XX de Novembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Valcir Mantovani - Orientador

Rafael dos Santos - Examinador

RESUMO

O processo sucessório na empresa familiar pode consolidar a atuação da família ou partir para uma situação de profissionalização, cada uma com suas vantagens específicas. De qualquer forma, o processo sucessório deve ser bem planejado. As empresas *holdings* tem a finalidade de manter ações ou quotas de empresas ou mesmo atuar como uma administração corporativa. Os órgãos da governança corporativa, ou seja os conselhos, têm elevada importância na qualidade organizacional da empresa familiar. As principais vantagens da sucessão profissional são a maior facilidade de recrutamento e seleção, a transferência de experiência anteriores, incluindo novos estilos e filosofias de administração, bem como maior flexibilidade para alterações. Suas desvantagens podem ser a incorporação de estilos e filosofias administrativas inadequadas e a maior possibilidade de perder o executivo contratado. Para Freitas e Barth (2011, p. 164), " toda empresa familiar precisa passar por processo de profissionalização, pois se entende que uma empresa sem gestores profissionais na área administrativa está fadada ao insucesso."

Palavras-chave: *Holdings*. Sucessão familiar. Gestão profissionalizada.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	8
1.2 OBJETIVO GERAL.....	9
1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	9
1.4 JUSTIFICATIVA.....	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 FAMÍLIA.....	11
2.2 EMPRESAS FAMILIARES.....	11
2.2.1 Tipos de empresas familiares.....	12
2.2.2 Características de uma empresa familiar.....	13
2.2.3 O modelo dos três círculos da empresa familiar.....	13
2.3 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO: UMA ABORDAGEM GERAL.....	14
2.3.1 Plano de sucessão.....	15
2.3.2 Pontos importantes a serem analisados no processo sucessório.....	16
2.3.3 Dicas para o momento anterior à sucessão.....	16
2.3.4 Dicas para o momento da passagem do bastão.....	18
2.3.5 Dicas para depois da passagem do bastão.....	19
2.4 AS PRINCIPAIS FORÇAS E PONTOS POSITIVOS DA EMPRESA FAMILIAR.....	20
2.4.1 As vantagens e desvantagens da empresa familiar e seus pontos fortes e fracos.....	20
2.4.2 A preparação dos sucessores.....	21
2.4.3 Órgãos da governança corporativa nas empresas familiares.....	21
2.4.3.1 Governança corporativa.....	21
2.4.3.2 Conselho de administração.....	22
2.4.3.3 Conselho de família.....	23
2.4.3.4 O papel e as atribuições do conselho de família.....	23
2.4.3.5 Conselho de sócios.....	24
2.4.4 Governança corporativa e planejamento sucessório.....	25
2.5 <i>HOLDING</i> : CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS.....	26
2.5.1 <i> Holding </i>e sucessão familiar.....	27
2.5.2 Tipos de <i> Holding </i>.....	28
2.5.3 Vantagens.....	29
2.5.4 Desvantagens.....	30
2.5.5 <i> Holding </i>familiar.....	30
2.5.5.1 Vantagens da <i> Holding </i> Familiar.....	32
2.5.5.2 Desvantagens da <i> Holding </i> Familiar.....	33
2.5.6 Contrato social das <i> holdings </i>familiares.....	34
2.6 USUFRUTO DE EMPRESAS FAMILIARES.....	34
2.7 ESTRUTURA DE GESTÃO DE <i> HOLDINGS </i> FAMILIARES.....	37
2.7.1 Profissionalização da empresa familiar.....	37
3 METODOLOGIA.....	39
4 ESTUDO DE CASO: GRUPO CECRISA S/A.....	40

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	40
4.2 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA CECRISA.....	42
4.3 GESTÃO DO GRUPO CECRISA: DÉCADA DE 80.....	42
4.4 A FASE DE CONCORDATA.....	44
4.5 A GESTÃO DA CECRISA NA DÉCADA DE 90.....	45
4.6 A VENDA DE 70% DA CECRISA PARA UMA <i>HOLDING</i>	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS.....	52

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso tem o propósito de abordar a sucessão familiar nas organizações familiares.

A empresa familiar apresenta uma grande realidade em todo mundo, isso porque a maioria das empresas existentes são controladas e administradas por integrantes da mesma família.

Sobre a sucessão sempre há uma grande preocupação dos empresários, que buscam resolve-las em vida como um meio de garantir a perpetuidade do seu negócio.

As *holdings* por outro lado também são uma solução para o problema de sucessão, ajudando a resolver os conflitos que podem ocorrer nesse momento, através da profissionalização da gestão, beneficiando assim todos os envolvidos, e garantindo a sobrevivência da empresa.

Para tanto inicialmente será definida uma abordagem sobre empresa familiar, tipos, características, definição dos momentos e de como ocorre o processo de sucessão na mesma.

Após será visto o conceito de holding e suas ramificações. A importância dessas, para empresas familiares, bem como sua implantação para uma gestão profissionalizada, buscando com isso que o negócio familiar da empresa se perpetue.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A sobrevivência é hoje uma das maiores preocupações dos dirigentes de empresas familiares. A empresa familiar atualmente representa uma parte significativa no conjunto das empresas privadas existentes no país. Essa importância é evidente nos volumes de produção, nas quantidades de empregos geradas e nas marcas tradicionais de produtos comercializados nos mercados.

Em sua fase inicial é marcada pela visão do mercado e de atuação exclusiva do fundador devendo-se enfatizar que o perfil, os valores e as crenças do fundador acabam passando para empresa e funcionários iniciando assim a formação da cultura organizacional.

A escolha do sucessor deve ser orientada por critérios claros e

amplamente divulgados que defendam os interesses da empresa. Vários são os pontos críticos da sucessão, como: treinamento, avaliação escolha e monitoramento dos sucessores, comparação do perfil do sucedido com o do sucessor e com o exigido pela empresa, relação do sucesso da empresa com a figura do sucedido, bem como a aceitação do sucessor escolhido por toda a família.

Para minimizar os pontos críticos, a sucessão deve ser planejada desde o início da empresa, pois conforme mencionado, esta pode se constituir como um elemento chave para a sobrevivência em longo prazo, sendo importante que o próprio empresário fundador ou sucedido ajude a coordenar e planejar o programa de ação.

O problema do estudo estabelecido foi: Qual a importância da gestão profissionalizada em empresas de cunho familiar? Ao responder tal pergunta, responde-se à dúvida principal levantada pelo presente trabalho.

1.2 OBJETIVO GERAL

Constitui-se objeto desta pesquisa o processo de sucessão familiar empresarial e gestão profissionalizada em empresas familiares, de modo a apresentar a importância da gestão profissionalizada para uma maior perenidade dessas empresas.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) avaliar a importância da Governança Corporativa na sucessão familiar;
- b) identificar alguns tipos de empresas familiares;
- c) analisar as vantagens e desvantagens da sucessão familiar na empresa;
- d) analisar as vantagens e desvantagens de profissionalização da gestão (*holding*), na empresa familiar;
- e) avaliar a importância da gestão profissionalizada em uma empresa da cidade de Criciúma.

1.4 JUSTIFICATIVA

Empresas familiares têm como característica principal a presença do fundador. O problema é que boa parte dessas decisões são tomadas com base no emocional e intuitivo. Mesmo assim, há casos em que o espírito empreendedor do fundador faz com que a empresa cresça rapidamente.

Quando surge a necessidade de troca de comando, seja ela por aposentadoria do fundador, doença ou promoção do líder, a empresa entra em um processo de transição. Tal período pode ou não ser problemático, tudo depende da conscientização de que a mudança de gestão é inevitável.

Para que a sucessão de liderança não seja traumática, nem traga prejuízos para a empresa, é necessário investir num programa de capitalização de sucessores.

Um bom planejamento visa a escolha e preparação adequada dos sucessores, a administração de conflitos, a descentralização do poder, a realização de um plano de desligamento gradual do fundador, e a conscientização da família, da importância no processo de sucessão.

Característica quase unânime entre as empresas de pequeno e médio porte, o perfil familiar tem cada vez mais, aberto espaço para a profissionalização de empreendedores e empregos. Todas as empresas sejam elas familiares, multinacionais ou estatais, podem e devem ser profissionais, no sentido de que só serão empresas bem sucedidas, empresas de alto padrão, com êxito no cumprimento de suas finalidades se forem conduzidas por pessoas competentes, habilitadas tecnologicamente atualizadas mercadologicamente e de espírito empreendedor. Se essas empresas não profissionalizarem sua estrutura correm o risco de desaparecer.

O objeto de estudo contribui para uma prévia análise sobre o assunto abordado, e também como objeto de estudo acadêmico caso venha a se fazer um trabalho sobre o mesmo tema: sucessão familiar empresarial.

A empresa familiar atualmente representa uma parte significativa dentre as empresas privadas existentes no país, com isso vem contribuindo para com a sociedade, através da geração de muitos empregos, diminuindo assim o índice de desempregados no Brasil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica destina-se a embasar o trabalho por meio de pesquisa em fontes confiáveis, permitindo a melhor compreensão do tema pesquisado.

2.1 FAMÍLIA

Pode-se designar por família o conjunto de pessoas que possuem grau de parentesco entre si e vivem no mesmo local, formando um lar. Uma família tradicional é normalmente formada pelo pai e mãe, unidos por matrimônio ou união de fato, e por um ou mais filhos, compondo a família.

Para Alvares (2003, p. 24), “a família é um conjunto de vínculos indissolúveis: sanguíneos, afetivos e psicológicos. Esses vínculos são gerados na família nuclear e se transmite ao longo de gerações”.

Assim, compreende-se que a família é o conjunto de indivíduos que não necessariamente compartilham o mesmo sangue, mas que tenham afeto e convivam uns com os outros.

2.2 EMPRESAS FAMILIARES

Leone (2005, p.8) conceitua a empresa familiar por meio de três vertentes:

- a) 1º vertente :no nível da propriedade o controle da empresa encontra-se nas mãos de uma família (que detém ou controla a maioria do capital), controle da família;
- b) 2º vertente: no nível da gestão os lugares de topo da empresa são ocupados pelos membros da família, gerenciamento gerenciado pela família;
- c) 3º vertente: no nível da sucessão, a segunda geração familiar assume os lugares deixados vagos pelos parentes e, assim, sucessivamente.

Para Oliveira (1999, p. 18) “a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais família”.

Leone (2005 *apud* DAVANTEL *et al.*, 2011), reforçando o assunto,

trabalha o conceito de empresa familiar em quatro fatores, a citar: “iniciada por um membro da família; membros da família participando da propriedade e/ ou direção; valores institucionais identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador; e sucessão ligada ao fator hereditário”.

Torna-se necessário compreender, assim, quais são os tipos de empresas familiares.

2.2.1 Tipos de empresas familiares

A empresa familiar não constitui um tipo de composição homogênea. O conjunto de empresas familiares é composto por entidades de diversas, que vão desde micro, pequenas empresas grande porte e até multinacionais.

Leone (2005) identifica três tipos de empresa familiar:

- a) empresa tradicional: é aquela de capital fechado, na qual existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce domínio completo sobre o negócio;
- b) empresa híbrida: apresenta capital aberto, mas com a família ainda detendo o controle, há mais participação de profissionais não familiares na administração;
- c) empresa com influência familiar: destaca-se em função da influência familiar na maioria das decisões. As ações estão em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém influência através da participação acionária significativa.

Gallo (1995) define quatro modelos de empresas familiares:

- a) empresa de trabalho familiar: se caracteriza pela presença de membros da família gerenciando suas atividades.
- b) empresa de direção (administração) familiar: é aquela em que os membros da família concordam em manter o controle apenas sobre a propriedade, todavia, a direção e a gestão da empresa são transferidas aos familiares que tenham mais habilidades e formação;
- c) empresa familiar de investimento: se caracteriza quando os membros da família proprietária dedicam-se exclusivamente a

controlar as decisões de investimento e desinvestimento em diferentes negócios, porém não na gestão da empresa.

- d) empresa familiar conjuntural: empresa na qual não existe claro interesse da família em futuramente manter a propriedade ou a gestão sobre ela.

Relevante citar cada empresa apresenta características peculiares, sendo relevante estudar as principais características para aumentar a compreensão sobre o tema.

2.2.2 Características de uma empresa familiar

Para Leone (2005, p.11), embora a condição de empresa familiar não esteja ligada ao porte da empresa, a utilização em larga escala da mão-de-obra familiar é uma das principais características das pequenas e médias empresas familiares. Durante a fase inicial de criação da empresa, a participação familiar desempenha papel fundamental, o que não se observa nas fases de crescimento e maturidade organizacional.

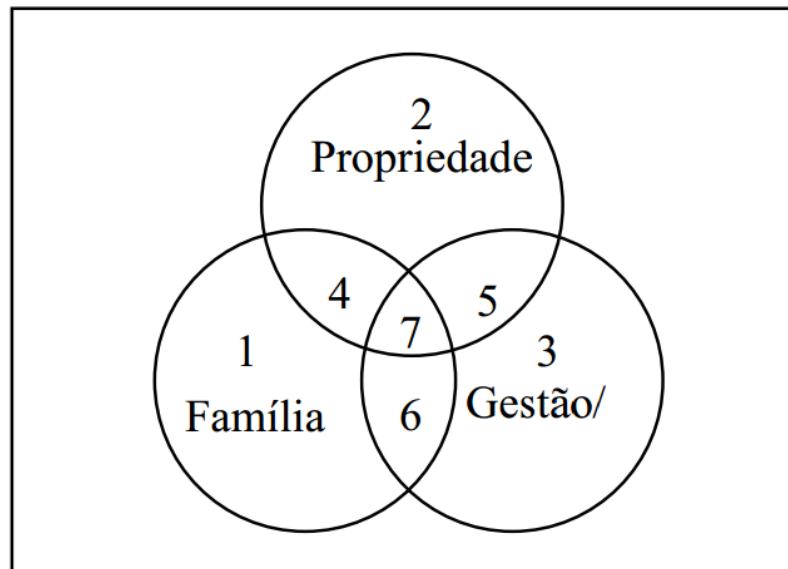
O mesmo autor complementa afirmando que, o processo de criação desenvolvimento da cultura empresarial, que acontece nas primeiras gerações, institucionaliza na empresa familiar os valores que promovem a harmonia entre os membros da família e que explicam as características das relações com a empresa.

2.2.3 O modelo dos três círculos da empresa familiar

Gersick et al. (1997) desenvolveram um modelo de três círculos que descreve como funciona o sistema das empresas familiares, que considera diferentes estágios de ciclo de vida, que são vivenciados pela propriedade, pela família e pela empresa.

Essas três dimensões, propriedade, família e empresa, descritas na Figura 1, nem sempre são capazes de acompanhar o mesmo ritmo de desenvolvimento, por tanto, em certo período de tempo, a dimensão propriedade pode estar em um estágio completamente diferente em relação à dimensão família, assim como em relação a dimensão empresa, mostrando que não há relação direta entre todas elas.

Figura 1 – Modelo dos três círculos da empresa familiar.



Fonte: Gersick et al., 1997.

“Estes três círculos são úteis para identificar as fontes de conflito interpessoal, os dilemas, as prioridades e as fronteiras da família” (NEVES, 2001).

Neves (2001) aponta que, cada pessoa que esteja envolvida em uma empresa familiar pode ser posicionada em um dos sete sectores dos subtemas:

- a) membros da família que não têm capital nem trabalham na empresa;
- b) acionistas que não são membros da família mas que não trabalham na empresa;
- c) empregados que não são membros da família;
- d) membros da família que têm ações na empresa mas que não trabalham nela;
- e) acionistas que não são membros da família mas que trabalham na empresa;
- f) membros da família que trabalham na empresa mais que não têm ações;
- g) membros da família que têm ações e trabalham na empresa.

2.3 PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO: UMA ABORDAGEM GERAL

Segundo Bernhoeft (1987), o processo sucessório em uma empresa familiar é um tema de grande relevância, porém muito delicado, por se tratar da escolha do novo sucessor, que passará a gerir a empresa. O tema não pode ser

tratado apenas sob aspectos lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados com a própria estrutura familiar.

Para Bornhodtt (2005 apud BUENO, 2007) “o planejamento sucessório permite uma maior capacidade de resposta diante das mudanças, possibilitando mais informações e reduzindo as incertezas, contribuindo com os interesses da família e renovação da liderança familiar e societária”.

Tamanha é a importância do planejamento sucessório, que se torna necessário buscar a compreensão de suas características e dados específicos, de modo a melhor compreender o tema.

2.3.1 Plano de sucessão

Bueno (2007) esclarece que, a elaboração de um plano de sucessão é relativamente difícil e requer, entre outras coisas, tempo. Além disso, não existe um plano de sucessão padrão, que seja adequado para todas as empresas familiares. O fato é que todas famílias e empresas apresentam uma vasta gama de formas e configurações e cada uma possui as próprias potencialidades, problemas, necessidades e características.

Bueno (2007) estabelece seis passos para a elaboração de um excelente plano de sucessão sendo:

- a) passo um: conseguir que todos os membros da família inclusive o fundador da empresa se comprometam a trabalhar no planejamento da sucessão, comprometer-se significa o tempo e os recursos financeiros necessários;
- b) passo dois: ajudar os familiares a deixarem de lado qualquer atitude competitiva entre eles e lhes ensinar maneiras construtivas de trabalharem juntos;
- c) passo três: executar um processo de planejamento que seja iniciado com uma declaração de missão e um plano estratégico, com esse passo, procura-se dirigir a empresa familiar com eficiência e eficácia, mantendo ao mesmo tempo as qualidades especiais que originariamente a levaram ao sucesso;
- d) passo quatro: criar um plano de desenvolvimento pessoal para os familiares que trabalham na empresa, cujo propósito é fortalecer

nesses indivíduos as habilidades necessárias para o sucesso, quando estiverem encarregados da empresa;

- e) passo cinco: elaborar estruturas adequadas de orientação para a comunicação entre os diretores e os executivos da empresa, as quais proporcionarão um fórum para discutir políticas e os assuntos da família e da empresa, além de um conselho formal para que as decisões de negócios sejam tomadas e supervisionadas;
- f) passo seis: estabelecer estruturas legais e financeiras para a execução do plano de sucessão, muitos fundadores de empresas procuram fazer que o plano da empresa se adapte ao da sucessão quando, na verdade ambos deveriam ser desenvolvidos simultaneamente.

Além disso, existem pontos essenciais para o sucesso da situação e precisam ser considerados no desenvolvimento do processo sucessório.

2.3.2 Pontos importantes a serem analisados no processo sucessório

Adachi (2006) ressalta alguns pontos importantes e que precisam ser analisados no processo sucessório como, o período em ocorrerá a sucessão, as qualificações necessárias do sucessor, as necessidades econômicas para a aposentadoria do sucedido, seus dependentes e cônjuges, o relacionamento com demais organizações e grupos, a destinação do patrimônio entre os descendentes, especialmente a participação acionária na empresa, o planejamento tributário envolvendo a transmissão do patrimônio, a situação da empresa, no âmbito financeiro e comercial, e as disposições e limitações legais.

2.3.3 Dicas para o momento anterior à sucessão

Oliveira (1999) enfatiza algumas dicas para o momento anterior a passagem do bastão sendo:

- a) planejar muito bem o processo sucessório: uma dica específica nesse aspecto do planejamento do processo sucessório é ele ser muito bem estruturado, portanto, se o executivo fizer o planejamento do processo

sucessório de forma global e interativa, os resultados podem ser bem mais interessantes;

- b) iniciar o processo sucessório o mais cedo possível: o executivo deve iniciar o planejamento do processo sucessório assim que se sentir as primeiras necessidades;
- c) ter amplo debate sobre o assunto: o executivo deve considerar uma pessoa não envolvida no processo sucessório que sirva de paredão e de advogado do diabo;
- d) ter visão de curto, médio e longo prazos: o executivo catalisador deve ter visão de curto, médio e longo prazos, esse equilíbrio entre esses aspectos é uma das características do executivo eficiente, eficaz e efetivo;
- e) ter regra três para o sucessor: o sucessor não se deve sentir único (um agradável clima competitivo é altamente interessante) e o sucessor escolhido pode ser um fracasso total quando assumir o novo cargo/função de maneira efetiva;
- f) estabelecer os objetivos da sucessão: os objetivos correspondem aos alvos ou situações que o executivo pretende alcançar;
- g) estabelecer as estratégias do processo sucessório: para que os objetivos do processo sucessório possam vir a ser alcançados, o executivo seleciona estratégias a serem operacionalizadas;
- h) estabelecer as políticas do processo sucessório: as políticas servem para estabelecer os muros dentro dos quais o processo decisório vai desenvolver-se;
- i) consolidar o processo sucessório em um projeto: o projeto corresponde a um trabalho com datas de início e término, resultado final previamente estabelecido com recursos alocados e administrados e um coordenador responsável por seu desenvolvimento e implementação;
- j) debater o estilo de administração;
- k) estabelecer critérios e parâmetros de avaliação: o executivo deve estabelecer todos os critérios e parâmetros complementares para que o processo sucessório se desenvolva de maneira adequada;
- l) planejar a distribuição da herança: o empresário deve planejar o processo de distribuição da herança, inclusive à inerente à empresa

familiar (quotas, ações, gestão), a seus herdeiros, o ideal é que seja feita uma doação em vida.

2.3.4 Dicas para o momento da passagem do bastão

Oliveira (1999) aborda algumas sugestões que o executivo pode considerar neste momento são:

- a) estar junto no processo sucessório: o executivo deve participar da elaboração quanto ao desenvolvimento do processo sucessório;
- b) não deixar a peteca cair: o executivo catalisador do processo sucessório deve ter uma postura interativa, conciliadora e negociadora, proporciona sustentação para que essas oscilações não coloquem seu sucessor na geladeira;
- c) ser crítico e observador: o executivo catalisador do processo sucessório deve ter aguçada ação observativa sobre o executivo sucessor e seu ambiente, bem como elevado nível de crítica e autocrítica;
- d) ser negociador: o executivo deve considerar todas as abordagens quando estiver negociando sua sucessão no cargo/ função considerado;
- e) ter clareza e objetividade: no diálogo de nada adianta o executivo pretender ter um bom sucessor, planejar o processo sucessório, se não tiver clareza e objetividade no diálogo perante os vários envolvidos e, principalmente, o executivo sucessor;
- f) considerar a cultura organizacional: como a cultura organizacional não é algo que se altera com facilidade, o executivo catalisador do processo sucessório deve considerar, de forma interativa, essa realidade da empresa;
- g) verificar as interações com outras áreas e unidades organizacionais: esse procedimento interativo propiciará o desenvolvimento e a consolidação de um clima empresarial que vão facilitar todo o processo sucessório, pois sua abrangência e seu entendimento serão os mais amplos possível;

- h) ter avaliação em tempo real: as respostas e as decisões do executivo devem ser simultâneas à ocorrência dos problemas ou às alterações de rumo no processo decisório;
- i) não esperar grandes resultados em curto prazo: o mais importante em um processo sucessório são os resultados a médio e longos prazos, os principais resultados em curto prazo devem estar relacionados à efetiva consolidação da filosofia de administração pelo executivo sucessor;
- j) administrar conflitos: o conflito entre familiares sócios de uma empresa sempre existirá, pois pode ser considerado como a parte integrante desse processo, o importante é que esses conflitos não virem atritos pessoais e, mais ainda, que exista alguém que consiga administrá-los, essa pessoa deve ser estranha aos familiares envolvidos, para que possa, se estiver condições e capacidade para tal, agir de maneira imparcial e contribuir direta e rapidamente para a redução das áreas de conflito;
- k) saber distinguir diferentes papéis: é necessário saber distinguir os diferentes papéis que o proprietário da empresa desempenha: o de executivo da empresa familiar e o de pai, tio ou avô de um jovem profissional que está iniciando o trabalho na empresa familiar.

2.3.5 Dicas para depois da passagem do bastão

Oliveira (1999) destaca algumas orientações para que o proprietário ou executivo da empresa familiar deve considerar nesse momento:

- a) afastar-se do antigo cargo e função, não perturbar: esse deve ser o lema do executivo depois da efetiva implantação do processo sucessório, o executivo catalisador do processo sucessório deve saber definir, e muito bem, os seguintes momentos: o momento de iniciar o planejamento do processo sucessório, o momento de dividir a direção da empresa, estando junto no processo sucessório e o momento de passar a direção da empresa ao sucessor de modo definitivo;
- b) ter processo de avaliação interessante: focar nos objetivos, estratégias e políticas que foram determinados no planejamento do processo sucessório, a avaliação envolve muito pensar e repensar, criatividade e

negociação para proporcionar uma situação que consolide uma continuidade do negócio com uma nova filosofia de administração na empresa;

- c) ter alternativas disponíveis: uma alternativa seria vender o controle acionário total ou parcial para terceiro, essa venda deve ser feita antes da total ruptura entre os sócios, da empresa, o que inviabilizaria o negócio, ou pelo menos, proporcionaria uma situação mais favorável para quem está comprando, pois este poderia adquirir uma galinha morta resultante da briga entre os sócios proprietários da empresa familiar.

2.4 AS PRINCIPAIS FORÇAS E PONTOS POSITIVOS DA EMPRESA FAMILIAR

Para Gallo (1995), as forças mais básicas da empresa familiar são a união e o compromisso daqueles que nela trabalham. Já para Leach (1998), o entusiasmo familiar tem em suas forças de trabalho maior empenho e lealdade, as pessoas se importam mais e sentem que são parte de uma equipe, todos contribuindo para um propósito comum.

2.4.1 As vantagens e desvantagens da empresa familiar e seus pontos fortes e fracos

Para Leone (2005 apud BERNHOEFT,1987), as vantagens e desvantagens de ser família ou os principais pontos fortes e fracos da organização familiar são:

- a) pontos fortes: proximidade entre a empresa e o centro do poder, possibilidade das decisões ágeis, conhecimento das características do país, facilidade para implantar mudanças estruturais e agilidade para estabelecer parcerias tecnológicas;
- b) pontos fracos: confusão entre propriedade e gestão, ausência de estratégias claramente definidas, lutas constantes pelo poder, falta de clareza sobre a vocação da empresa, carência de investimentos em recursos humanos, tecnologia e melhoria de métodos e processos.

2.4.2 A preparação dos sucessores

Preparar a próxima geração demanda tempo, reflexão e esforço, e essa preparação apesar de não garantir que a empresa familiar se transforme em uma dinastia centenária é ainda um dos melhores investimentos que a empresa e a família podem fazer para o futuro (BUENO, 2007).

A formação para ser membro da alta diretoria deve abranger três aspectos básicos: compreender os negócios da empresa e como administrá-los, saber dirigir e estar pessoalmente comprometido com toda a organização (GALLO, 1995).

Para Bueno (2007), a preparação de um jovem que inicia sua carreira como diretor da empresa familiar e que possivelmente chegará a ser presidente requer um considerável investimento de dinheiro e tempo, algo em torno de dois anos de estudo intensivo. Qualquer pessoa informada sabe que será necessária trabalhar arduamente e adquirir experiência com orientação para traduzir esse conhecimento acadêmico em uma gestão executiva e eficiente.

O mesmo autor diz que, outro item que demanda atenção é o conhecimento da empresa por parte dos sucessores. O aprendizado deve ser bem dirigido. Assim como em toda boa experiência educativa, o plano para aprendizado dentro da empresa familiar deve ter objetivos claros.

2.4.3 Órgãos da governança corporativa nas empresas familiares

2.4.3.1 Governança corporativa

A governança corporativa surgiu na primeira metade dos anos 90, nos Estados Unidos, devido aos escândalos financeiros envolvendo grandes organizações que divulgaram informações contábeis maquiadas, conhecida como contabilidade criativa, onde se era manipulada as informações contábeis, com isso buscava-se atrair investidores (BORNHODT, 2005).

O mesmo autor completa afirmando que, a governança corporativa é a forma de como se administrativa uma organização, através de posturas transparentes e éticas, tratando-se de um importante instrumento de gestão para

todas as organizações, especialmente para as empresas familiares, independentemente da concentração societária centrada numa só família.

Nas empresas familiares o “princípio da governança corporativa” refere-se as relações entre a empresa, os acionistas(sócios), a família e seus herdeiros (ADACHI,2006 apud BORNHODT,2005).

Assim permite dizer que a governança corporativa estabelece um papel de suma importância, tanto para a empresa pelo seu melhor desenvolvimento, e um olhar mais bem visto no mercado, quanto para os demais envolvidos, que visualizam integridade das informações, e para a garantia da confiança.

2.4.3.2 Conselho de administração

Segundo Oliveira (1999) para a melhor administração da empresa familiar, deve ser constituído um conselho formado por proprietários, executivos e profissionais ou consultores independentes, os quais devem trabalhar de forma interativa, visando a alavancagem dos resultados da empresa familiar.

O conselho de administração é responsável pela administração, juntamente com a diretoria, com a diferença de que os conselheiros só tomam decisões em colegiado, enquanto os diretores têm espaço para agir individualmente.

O mesmo autor ressalta que, um conselho de administração pode ter a seguinte situação: 20% dos participantes devem ser sócios, mas não atuantes em cargos executivos na empresa familiar, 30% dos participantes devem ser executivos da empresa familiar e 50% dos participantes devem ser profissionais ou consultores que não sejam sócios ou executivos da empresa familiar.

De acordo com Gallo (1995), os conselhos de administração se incumbem de uma série de funções essenciais, tanto nas empresas familiares como nas não familiares, entre essas funções destacam-se as seguintes:

- a) estabelecimento da orientação e dos objetivos para o longo prazo;
- b) seleção da equipe diretiva e, especificamente, do diretor geral;
- c) vigilância sobre o estabelecimento de processos de gestão adequados e sua aplicação;
- d) apoio para entrada de recursos financeiros em quantidades suficientes em condições adequadas;
- e) a análise e a interpretação da influência do meio econômico, jurídico,

tecnológico etc.;

- f) comunicação com os proprietários a empresa e demais agentes envolvidos por meio de informações pertinentes e atualizadas;
- g) planejamento e garantia do processo de sucessão da administração da empresa;
- h) intervenção na determinação das estratégias da empresa e controle da sua compatibilidade com os interesses da família;
- i) garantir a disponibilidade de recursos financeiros suficientes;
- j) comunicação com os proprietários e familiares direta e indiretamente relacionados com a empresa.

Contribuindo para o assunto Alvares (2003) destaca que, para que a implantação do conselho de administração se dê de maneira efetiva, é preciso haver compromisso com a criação de um grupo profissional de conselheiros, ativo e altamente competente.

2.4.3.3 Conselho de família

O conselho de família é um órgão optativo, mas de fundamental importância, a ser considerado nas empresas familiares.

Para Bornhodt (2005, p. 95), o conselho de família é um órgão deliberativo que administra o cotidiano das famílias empresárias e seu inter-relacionamento com os sistemas societários e empresárias.

Bueno (2007, p. 109), destaca o conselho de família como sendo uma estrutura fixa, compondo-se de um grupo de familiares que se reúne com certa periodicidade para discutir as questões atuais da empresa e da família e para estabelecer as políticas e os mecanismos que permitam enfrentar problemas e desafios derivados da confluência entre os objetivos empresariais e os familiares.

2.4.3.4 O papel e as atribuições do conselho de família

Bornhodt (2005, p. 99), destaca algumas atribuições do conselho de família sendo:

- a) desenvolver e administrar o acordo de acionistas;

- b) elaborar e administrar a cultura por meio de reforços de ideologia, visão e missão;
- c) criar e cuidar do código de ética de atitudes e condutas, princípios e valores;
- d) fomentar e proteger o memorial histórico familiar- empresarial;
- e) promover e desenvolver o entendimento, a adesão e a coesão familiar com debates e encontros familiares;
- f) promover e fomentar outras iniciativas de apoio e bem- estar dos membros da família;
- g) administrar conflitos, divergências, crises e desavenças entre familiares;
- h) criar programas de desenvolvimento e acompanhamento dos herdeiros para a gestão da empresa;
- i) desenvolver os mesmos programas para os conselheiros (de administração, de família ou fiscal) ou para acionistas;
- j) desenvolver programas de bem-estar da família principalmente na questão profissional, seja para empresa ou para fora dela;
- k) elaborar critérios de liquidez e de dividendos para os familiares;
- l) preparar a segurança para o futuro, como investimentos e fundos para aposentadoria complementar;
- m) fomentar programas para a saúde física e emocional;
- n) elaborar e acompanhar critérios do desempenho dos negócios atuais e de novos negócios, principalmente em relação a patrimônio, imóveis partilha e herança;
- o) elaborar critérios para a prestação de contas do conselho de administração, fiscal e dos diretores;
- p) avaliar o desempenho dos conselheiros familiares;
- q) definir políticas e ações de cunho social, como fundações ONGs e outra entidades com esse cunho.

2.4.3.5 Conselho de sócios

O conselho de sócios visa a gerenciar a comunicação entre os familiares, sócios e administradores da empresa no que diz respeito aos investimentos e às

participações acionárias nas empresas com os respectivos desdobramentos, em temas sobre heranças, poder de voto, visão e posicionamentos estratégicos, dentre outros (BORNHODT, 2005).

Para Bornhodt (2005), as empresas tem optado pela instituição do conselho de sócios, as vezes não constituindo um conselho de família nem um conselho de administração. Geralmente são empresas sobre o controle de famílias empresárias, que convergem todos os aspectos do conselho de família e dos conselhos de administração para um único conselho de sócios, na prática esses conselhos têm funcionado como substituto dos demais.

O mesmo autor completa afirmando que, no conselho de sócios são definidas dentre outras, coisas, as regras para as transações de quotas ou de ações e a formação de acordo entre grupos familiares.

2.4.4 Governança corporativa e planejamento sucessório

Empresas de controle familiar enfrentam desafios adicionais em relação as demais empresas. A questão central diz respeito ao estabelecimento de uma disciplina que regule o relacionamento da família com o negócio.

Um dos propósitos da Governança Corporativa é fazer uma distinção clara entre propriedade e gestão. Uma boa prática de governança que pode ser usada na sucessão familiar é a criação de um conselho de família, onde este tem propósito de organizar as expectativas da família em relação a sociedade. Deve funcionar fora da empresa, com um fórum para que a família discuta resolva eventuais temas de conflito permitindo levar posições de consenso para a sociedade (OLIVEIRA, 1999).

Dentre os temas que podem ser tratados por esse conselho destaca-se a definição de critérios para a sucessão, direcionamento geral dos negócios, preservação e valores da família, a definição. Dos limites entre interesses da família e da empresa, entre outros. Deve ter como grande propósito fazer com que a empresa seja um fator de agregação e fortalecimento dos laços familiares evitando, portanto que eventuais conflitos de interesses nos negócios destruam esses laços (OLIVEIRA, 1999).

2.5 HOLDING: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

Serão abordados nesse capítulo os seus conceitos, vantagens e desvantagens e características gerais em relação a *holdings* e empresas familiares.

Uma *Holding* trata-se de uma empresa que atua com foco no controle de outras sociedade, ou seja, é a empresa que detém o controle de outras empresas por meio de suas ações.

De forma muito resumida, pode-se declarar que “quando se fala em *holding*, tem-se a ideia de uma sociedade que está à frente de um grupo de grande porte, controlando ou influenciando na administração de outras sociedades” (ALVES, 2006, p. 09).

“Assim, são chamadas de *holdings* aquelas empresas que possuem como objeto social o controle de outras empresas e/ou a administração de bens, o que não constitui em si uma nova espécie de pessoa jurídica” (ANTUNES JUNIOR, 2012).

As *Holdings* passaram a atuar no Brasil nos anos 60, quando as multinacionais passaram a se instalar no país (RASMUSSEN, 1991).

Há que se citar que as *holdings* têm a possibilidade de desenvolver grupos empresariais fortes, por meio de uma gestão profissional e especializada cujo intuito é a obtenção de lucros e a condução da empresa ao sucesso (RASMUSSEN, 1991).

Pode-se afirmar que uma *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 (LODI, 2004, p. 04).

Quanto à sua constituição legal, as *holdings* podem “[...] assumir a modalidade de Sociedades Limitadas, de Sociedades Simples, Sociedades Anônimas ou qualquer outra espécie de personalidade jurídica prevista em Lei e no Código Civil Brasileiro” (ANTUNES JUNIOR, 2012).

Compreende-se, assim, que o interesse da *holding* é o controle acionário das empresas nas quais se integram, já que com o controle acionário elas são responsáveis pela tomada de decisões, definição de políticas, seleção de estratégias, entre tantas outras ações essenciais para o bom desenvolvimento da empresa (RASMUSSEN, 1991).

Holding pode ser definida, em linguagem simples, como uma empresa cuja finalidade básica é manter ações de outras empresas. A origem da expressão *holding* está no verbo do idioma inglês *to hold*, que significa manter, controlar, ou guardar. (OLIVEIRA, 2003, p. 19).

Cabe citar que uma *holding* é uma importante ferramenta para os empresários, considerando-se que existe o compartilhamento da gestão e dos controles empresariais, já que parcerias relevantes são formadas pelas empresas controladas pelas *holdings*. Com isso, as empresas controladas tornam-se mais eficientes, sua gestão passa a ser mais profissional e, assim, a capacidade de solidez de tais empresas é aumentada significativamente. (LODI, 2004).

2.5.1 Holding e sucessão familiar

A sucessão familiar refere-se as empresas que foram fundadas e administradas por alguém, sozinho ou com seus familiares, devem ser passadas para a administração de outra pessoa, como irmãos, filhos, netos ou outros familiares dos gestores da empresa.

Desse modo, neste estudo adotou-se a definição que empresa familiar é aquela em que tanto a gestão administrativa quanto a propriedade são controladas, na sua maior parte, por uma família, onde dois ou mais membros dessa família participam da diretoria ou gestão. (PETRIN; RIOS, 2014, p. 05).

A sucessão familiar é um assunto deveras relevante, porém complexo, já que o futuro da empresa depende de sua correta gestão, todavia, pode o fundador não aceitar que uma pessoa de fora de sua família seja mais capacitada para realizar tal atividade do que seus familiares e, com isso, acaba prevalecendo a vontade do fundador.

Neste sentido, torna-se necessário que o empresário compreenda que o futuro de sua empresa depende grandemente do processo de sucessão, bem como da escolha que este fará de seu sucessor, já que não há garantias futuras, ainda que a empresa seja forte e bem aceita no mercado, uma gestão descuidada ou ineficiente poderá comprometer a empresa como um todo (PETRIN; RIOS, 2014).

Para dar uma contribuição ao assunto Oliveira (2006), destaca alguns critérios que levam os proprietários e herdeiros de empresas familiares a resolverem profissionalizar a gestão, transformando sua empresa em uma *holding*, tornando assim um novo modo de administrar a mesma, sendo:

- a) consolidar um foco catalisador da orientação estratégica e organizacional das empresas e negócios ligados a empresa *holding*;
- b) simplificar as soluções referentes a patrimônios, heranças e sucessões familiares, por meio de uma *holding*;
- c) atuar como procuradora de todas as empresas do grupo empresarial junto aos órgãos de governo, entidades de classe, e principalmente, instituições financeiras, reforçando seu poder de barganha e sua própria imagem, facilitar a administração do grupo empresarial, e especialmente quando a *holding* atua como administração corporativa;
- d) facilitar o planejamento fiscal-tributário do grupo empresarial;
- e) otimizar a atuação estratégica do grupo empresarial.

Sob este prisma, a constituição de uma *holding* permite que a gestão da empresa seja conduzida pelas pessoas com maior capacitação e conhecimentos na área, evitando-se que os laços sanguíneos sejam o único critério para a escolha do sucessor.

2.5.2 Tipos de *Holding*

Existem diferentes formas de *holdings* no que se refere a sua classificação, a citar as puras, operacionais, mistas, híbridas, administrativas, entre tantas outras. Sob este prisma, acredita-se ser relevante estudar algumas das principais estruturas das *holdings*, de modo a melhor compreender as características básicas de cada uma.

Uma *holding* pura é praticada por grupos de tamanho relevantemente grande e é caracterizada participação acionária, ainda que minoritária em outras empresas (OLIVEIRA, 2003).

As *holdings* operacionais, por sua vez, desenvolvem atividades de cunho operacional, ou seja, aquelas voltadas para a fabricação e/ou a venda de produtos de determinada empresa (OLIVEIRA, 2003).

As *holdings* mistas, em seu turno, procedem de atividades tanto operacionais quanto serviços, a citar como principais serviços os de planejamento estratégico, marketing, informática, recursos humanos, assistência jurídica, entre outros (OLIVEIRA, 2003).

Por fim, as *holding* híbridas podem ser descritas como aquelas que atuam em situações muito peculiares, tais como a estruturação operacional e/ou fiscal de empresas (OLIVEIRA, 2003).

2.5.3 Vantagens

Como todas as formações empresariais e de negócios, as *holdings* apresentam em suas atividades vantagens e desvantagens. As principais vantagens a ser elencadas segundo Zanetti [2004?], são:

- a) as *holdings* têm a possibilidade de resguardar os interesses de seus acionistas, por meio de sua interação em diferentes empresas e negócios;
- b) as *holdings* são capazes de administrar o portfólio de investimentos do grupo empresarial;
- c) as *holdings* criam benefícios mercadológicos, já que representam um grupo empresarial de forma estruturada e homogênea.

Além disso, as *holdings* apresentam maior facilidade no controle direto das empresas controladas. Para os empresários envolvidos, uma *holding* permite a melhor forma de distribuição em vida do seu patrimônio, pensando-se na sucessão familiar. A criação da *holding* permite em melhor planejamento fiscal tributário, tanto das empresas controladas quanto do empresário, dependendo da análise de cada caso (ZANETTI, [2014?]).

A criação de uma *holding* permite um maior controle acionário com necessidade de utilização de menos recursos financeiros, as dívidas das afiliadas são isoladas, os negócios rentáveis, ainda que haja insucesso de outras afiliadas, podem ser expandidos, o poder econômico do acionista controlador na *holding* fica concentrado, as estruturas ociosas das sociedades afiliadas são enxugadas, já que existem serviços comuns a todo grupo (ZANETTI, [2014?]).

Insta citar, ainda, a centralização de alguns trabalhos, permitindo a redução das despesas operacionais, fica estabelecido um maior poder de negociação para a obtenção de recursos financeiros, surge uma uniformidade administrativa e de processos rotineiros nas empresas afiliadas, ocorre a centralização das decisões financeiras, diretrizes e decisões do grupo empresarial, enquanto as tarefas de execução são descentralizadas, no âmbito legal, as *holdings*

contribuem para a otimização do planejamento fiscal e tributário, além da ocorrência do fortalecimento da estratégia de marketing pela criação de um grupo de empresas (ZANETTI, [2014?]).

2.5.4 Desvantagens

Existem desvantagens no que tange a constituição das *holdings* e, apesar de serem em número menor que as vantagens, torna-se necessário citá-las para melhor compreendê-las.

As *holdings* de modo geral não podem usar prejuízos fiscais, o que ocorre na *holding* pura, apresentam maior volume de despesas com funções centralizadoras e aumentam as chances de surgir dificuldades no desenvolvimento das atividades pela falta de conhecimento específico da realidade de cada setor, fator que aponta para a grande relevância de uma preparação preliminar. (ZANETTI, [2014?]).

Havendo-se compreendido as *holdings*, suas características, tipos, vantagens e desvantagens, parte-se na sequência para o estudo das *holdings* familiares.

2.5.5 Holding familiar

Uma empresa familiar é aquela que um indivíduo ou alguns indivíduos da mesma família idealizaram e desenvolveram e são eles que comandam suas atividades na expressiva maioria das vezes. Todavia, há que se compreender que, em algum momento, os idealizadores da empresa deverão abandonar sua administração, passando tal atividade para seus herdeiros, por meio da chamada sucessão.

Logaresi (2006) esclarece que aproximadamente 70% das empresas familiares não passam da terceira geração, na maioria dos casos em função de conflitos familiares, ou seja, os membros não concordam quanto ao papel que outros familiares devem exercer na empresa e, com isso, surge entre eles uma disputa pelo poder.

Diante e tais problemas relacionados às empresas familiares, insta citar que as *holdings* familiares tornam-se uma ferramenta de grande relevância para que

tais empresas não deixem de crescer e se destacar no mercado em função de conflitos entre seus membros.

A mais importante de todas. Visão de banco de investimentos, controle de sucessão. Amplia os negócios e economiza tributos sucessórios e imobiliários. É o ponto mais vulnerável das relações empresários versus empresa. É de longe a mais necessária atualmente (LODI; LODI P., 2004, p. 41).

Neste sentido, compreende-se que uma *holding* familiar torna as atividades mais regadas e a futura partilha da empresa totalmente estabelecida, de modo que sejam reduzidas as disputas jurídicas acerca do controle das empresas familiares e, assim, diminui-se o risco das mesmas deixarem de existir.

As *holdings* familiares, de forma geral, são constituídas com sociedades anônimas ou de responsabilidade limitada (LTDA). Quando uma *holding* familiar é estabelecida, todos os indivíduos da empresa passam a assumir uma mesma posição dentro dela, a posição de sócios (OLIVEIRA, 2003).

Com a atual conjuntura social, onde veem-se famílias se dissolvendo a todo instante, pais com filhos em diversos casamentos, em que as famílias não possuem laços afetivos, irmãos que não convivem, ou seja, diferentes núcleos familiares, surge a necessidade de estabelecer-se regras para um bom relacionamento a longo prazo e, também, com a finalidade de obter a proteção de seus bens em eventuais separações conjugais ou até mesmo em caso de morte (DONNINI, 2010).

Como uma *holding* assume uma visão generalista, há que se destacar que a preparação dos profissionais para assumir os cargos de chefia das empresas seguem a ordem de qualificação, capacitação e perfil profissional dos possíveis gestores, diferente do que ocorre no âmbito estritamente familiar, quando tais cargos são assumidos em função das preferências de um ou mais sócios, ainda que não tenham a capacitação ou o perfil necessário. (LODI, 2004).

Os bens de todos os familiares envolvidos com a empresa, ou parte de tais bens, serão concentrados na *holding* que, além de administrá-los, irá guiar a gestão da empresa familiar para que esta não entre em colapso quando o fundador ou atual responsável não esteja mais apto a conduzi-la. O patrimônio familiar fica protegido, o planejamento sucessório e tributário pode ser feito de forma mais clara e efetiva, todos os envolvidos são responsáveis por manter a estabilidade financeira da empresa e as disputas por poder ficam limitadas, já que o poder está nas mãos da *holding* (OLIVEIRA, 2003).

Parte-se, assim, para o estudo das vantagens e desvantagens apresentadas pelas *holdings* familiares, visando compreender se é predominante a valia da criação da *holding* ou se vale mais manter o poder na mão dos indivíduos, abrindo espaço para as disputas de poder e controle da empresa.

2.5.5.1 Vantagens da *Holding* Familiar

Enquanto vantagens das *holdings* pode-se citar o nivelamento de todos os participantes da empresa, podendo-se estabelecer a todos eles o mesmo valor de retirada em pró-labore. Os familiares que querem atuar na empresa, de fato, poderão exercer atividades profissionais dentro delas e receberão a devida remuneração por isso. Existe a vantagem, ainda, dos sócios que não têm interesse de atuar no negócio de se afastarem do mesmo sem perder seu direito ao valor de pró-labore estabelecido (DONNINI, 2010).

Insta citar que Oliveira (2003, p. 27), discorre sobre mais algumas vantagens da *holding* familiar, quais sejam a capacidade de representar o acionista controlador no comando das empresas de sociedades anônimas de capital aberto, muito complexas, simplificar as soluções referentes a patrimônios, heranças e sucessões familiares, por meio do artifício estruturado e fiscal de uma empresa *holding*, atuar como procuradora de todas as empresas do grupo empresarial junto a órgãos de governo, entidades de classe e instituições financeiras, tornando mais efetivo seu poder de barganha e sua própria imagem, facilitar a administração do grupo empresarial, especialmente quando se considera uma *holding* autêntica, bem como melhorar a atuação estratégica do grupo empresarial na consolidação de vantagens competitivas reais, sustentadas e duradouras.

Tabela 1 – Vantagens da *Holding* familiar

Vantagens da holding familiar em relação aos inventários		
Eventos	<i> Holding</i> Familiar	Inventário
1) Tributação da Herança e Doação	4%	4%
2) Tempo para criação ou tempo do	30 dias em média.	05 anos em média

Inventário		
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: Teixeira [entre 2005 e 2014].

Havendo-se listado as principais vantagens da criação de uma *holding* familiar, parte-se para a verificação das desvantagens.

2.5.5.2 Desvantagens da *Holding* Familiar

Assim como as vantagens decorrentes da criação de uma *holding* familiar, é essencial ao empresário conhecer as possíveis desvantagens e, com vistas a isso, definir se a *holding* atenderá ou não as demandas da empresa.

Para Oliveira (2003), as principais desvantagens no âmbito financeiro são: impossibilidade de usar os prejuízos fiscais, maior carga tributária quando da falta de planejamento fiscal adequado, tributação dos ganhos de capital quando da venda da participação de empresas afiliadas, mais despesas com funções centralizadas e dificuldade de rateio das mesmas, diminuição da distribuição de lucros.

No campo administrativo, surgem muitos níveis hierárquicos, sendo que alguns desses níveis podem não se encontrar devidamente motivados já que sua autonomia torna-se menor. No âmbito legal torna-se mais difícil de operacionalizar os tratamentos diferenciados dos diversos setores da economia, principalmente pela falta de conhecimento da realidade dos setores, bem como problemas em operacionalizar as diversas situações provocadas pelas diferenças regionais (OLIVEIRA, 2003).

Apesar da existência de desvantagens relevantes, se o empresário atentar para a proteção de seu patrimônio e para a eliminação de conflitos familiares no processo de sucessão da empresa, ele perceberá que a criação de uma *holding* lhe permite deixar a empresa aos cuidados de seus sucessores sem necessidade de disputas e possíveis afastamento entre os familiares.

2.5.6 Contrato social das *holdings* familiares

Quando uma empresa é instituída torna-se necessário que um documento seja desenvolvido e registrado junto ao órgão adequado para que a empresa seja, de fato, efetivada. Tal documento deve pactuar as normas de constituição da empresa, tendo esta fins lucrativos e não sendo anônima, e é denominado contrato social (PORTAL, [2014?]).

O contrato social não pode apresentar emendas, rasuras ou entrelinhas, admitindo-se apenas uma ressalva realizada no próprio documento, desde que as partes assinem a mesma.

Lodi e Lodi P. (2004) esclarecem que é preciso que o contrato social da *holding* familiar estabeleça claramente como são alienadas as quotas e como poderão ser retiradas, os procedimentos no caso de óbito de um dos sócios, definir a constituição do capital social, definir os princípios de gerência, estabelecer o local da sede social e a razão social da empresa.

No que se refere às cláusulas essenciais no contrato social das *holdings* familiares destaca-se a definição da sociedade, valor do capital social e forma de distribuição, prazo de duração da sociedade, definição do administrador e possíveis substitutos em caso de falecimento.

Quanto melhor e mais clara for a redação do contrato social, menores as chances de contratempos sucessórios ou de quaisquer outros problemas envolvendo a empresa, seus bens, capital, formação e administração (LODI; LODI P., 2004).

2.6 USUFRUTO DE EMPRESAS FAMILIARES

O usufruto trata-se de instituto legal por meio do qual o proprietário de algo transfere, em vida, o bem possuído a outrem, porém, enquanto viver poderá usufruir de seu bem.

O Código Civil brasileiro (Brasil, 2002), quanto ao usufruto, estabelece que:

Art. 1.390. O usufruto pode recair em um ou mais bens, móveis ou imóveis, em um patrimônio inteiro, ou parte deste, abrangendo-lhe, no todo ou em parte, os frutos e utilidades.

Art. 1.391. O usufruto de imóveis, quando não resulte de usucapião, constituir-se-á mediante registro no Cartório de Registro de Imóveis.

Art. 1.392. Salvo disposição em contrário, o usufruto estende-se aos acessórios da coisa e seus acrescidos.

§1º Se, entre os acessórios e os acrescidos, houver coisas consumíveis, terá o usufrutuário o dever de restituir, findo o usufruto, as que ainda houver e, das outras, o equivalente em gênero, qualidade e quantidade, ou, não sendo possível, o seu valor, estimado ao tempo da restituição.

§ 2º Se há no prédio em que recai o usufruto florestas ou os recursos minerais a que se refere o art. 1.230, devem o dono e o usufrutuário prefixar-lhe a extensão do gozo e a maneira de exploração.

§ 3º Se o usufruto recai sobre universalidade ou quota-parte de bens, o usufrutuário tem direito à parte do tesouro achado por outrem, e ao preço pago pelo vizinho do prédio usufruído, para obter meação em parede, cerca, muro, vala ou valado.

Art. 1.393. Não se pode transferir o usufruto por alienação; mas o seu exercício pode ceder-se por título gratuito ou oneroso.

O usufrutuário, ou seja, o indivíduo que recebe o bem em usufruto, tem assegurados por lei uma série de direitos, a citar a posse, uso, administração e percepção dos frutos (art. 1.394), quando de usufruto sobre títulos de crédito, o usufrutuário tem direito a perceber os frutos e a cobrar as respectivas dívidas (art. 1.395), salvo direito adquirido por outrem, o usufrutuário faz seus os frutos naturais, pendentes ao começar o usufruto, sem encargo de pagar as despesas de produção (art. 1.396), as crias dos animais pertencem ao usufrutuário, deduzidas quantas bastem para inteirar as cabeças de gado existentes ao começar o usufruto (art. 1.397), os frutos civis, vencidos na data inicial do usufruto, pertencem ao proprietário, e ao usufrutuário os vencidos na data em que cessa o usufruto (art. 1.398) e o usufrutuário pode usufruir em pessoa, ou mediante arrendamento, o prédio, mas não mudar-lhe a destinação econômica, sem expressa autorização do proprietário (art. 1.399) (BRASIL, 2002).

No que tange os deveres do usufrutuário, insta citar:

Art. 1.400. O usufrutuário, antes de assumir o usufruto, inventariará, à sua custa, os bens que receber, determinando o estado em que se acham, e dará caução, fidejussória ou real, se lhe exigir o dono, de velar-lhes pela conservação, e entregá-los findo o usufruto.

Parágrafo único. Não é obrigado à caução o doador que se reservar o usufruto da coisa doada.

Art. 1.401. O usufrutuário que não quiser ou não puder dar caução suficiente perderá o direito de administrar o usufruto; e, neste caso, os bens serão administrados pelo proprietário, que ficará obrigado, mediante caução, a entregar ao usufrutuário o rendimento deles, deduzidas as despesas de administração, entre as quais se incluirá a quantia fixada pelo juiz como remuneração do administrador.

Art. 1.402. O usufrutuário não é obrigado a pagar as deteriorações resultantes do exercício regular do usufruto.

Art. 1.403 Incumbem ao usufrutuário:

I - as despesas ordinárias de conservação dos bens no estado em que os recebeu;

II - as prestações e os tributos devidos pela posse ou rendimento da coisa usufruída.

Art. 1.404. Incumbem ao dono as reparações extraordinárias e as que não forem de custo módico; mas o usufrutuário lhe pagará os juros do capital despendido com as que forem necessárias à conservação, ou aumentarem o rendimento da coisa usufruída.

§ 1º Não se consideram módicas as despesas superiores a dois terços do líquido rendimento em um ano.

§ 2º Se o dono não fizer as reparações a que está obrigado, e que são indispensáveis à conservação da coisa, o usufrutuário pode realizá-las, cobrando daquele a importância despendida.

Art. 1.405. Se o usufruto recair num patrimônio, ou parte deste, será o usufrutuário obrigado aos juros da dívida que onerar o patrimônio ou a parte dele.

Art. 1.406. O usufrutuário é obrigado a dar ciência ao dono de qualquer lesão produzida contra a posse da coisa, ou os direitos deste.

Art. 1.407. Se a coisa estiver segurada, incumbe ao usufrutuário pagar, durante o usufruto, as contribuições do seguro.

§ 1º Se o usufrutuário fizer o seguro, ao proprietário caberá o direito dele resultante contra o segurador.

§ 2º Em qualquer hipótese, o direito do usufrutuário fica sub-rogado no valor da indenização do seguro.

Art. 1.408. Se um edifício sujeito a usufruto for destruído sem culpa do proprietário, não será este obrigado a reconstruí-lo, nem o usufruto se restabelecerá, se o proprietário reconstruir à sua custa o prédio; mas se a indenização do seguro for aplicada à reconstrução do prédio, restabelecer-se-á o usufruto.

Art. 1.409. Também fica sub-rogada no ônus do usufruto, em lugar do prédio, a indenização paga, se ele for desapropriado, ou a importância do dano, ressarcido pelo terceiro responsável no caso de danificação ou perda (BRASIL, 2002).

Pensando-se na empresa familiar, esta poderá ser cedida pelo proprietário aos seus herdeiros em regime de usufruto, porém, deve o empresário tomar cuidado ao optar por tal forma de planejamento sucessório, já que o usufruto apenas encerra-se quando falece o titular, ou dele renúncia, término do prazo, caso tenha sido estabelecido um prazo quando da oficialização do instituto, extinção da pessoa jurídica ou decorrência do prazo de 30 anos, quando o usufrutuário destrói o bem ou não utiliza do mesmo (BRASIL, 2002).

Também na constituição do usufruto com a transferência de bens para descendentes, como normalmente é feito para se antecipar futura sucessão, é importante entender qual a parcela de patrimônio que compõe a parte disponível e a legítima do doador (futuro usufrutuário), evitando, assim, futuras discussões em colação entre os herdeiros (PECORA, 2010).

Diante disso, é preciso ter atenção ao instituto e todas as suas características antes de estabelecê-lo como sendo aquele que melhor atende as demandas não apenas do próprio gestor, mas da empresa de forma geral.

2.7 ESTRUTURA DE GESTÃO DE *HOLDINGS* FAMILIARES

Uma *holding* familiar deve seguir uma estrutura delineada para sua melhor atuação. A constituição do Conselho de Administração da *holding* precisa ter: 20% de sócios da empresa que não atuem em cargos executivos, 30% de executivos da empresa, e 50% de consultores não sócios e não executivos da empresa (OLIVEIRA, 2003).

É essencial que haja no Conselho de Administração da *holding*, pelo menos três conselheiros. Além disso, o conselho deve desenvolver um regimento que normatize suas atividades, a citar-se escolha ou alteração de presidente, membros, funcionamento e formas de deliberação (OLIVEIRA, 2003).

O número de integrantes do conselho deve ser suficiente para que o desempenho da empresa seja o mais efetivo possível, permitindo uma análise e tomada de decisões clara e objetiva. Insta citar que não existe uma formação pré-estabelecida e exigida por lei, existem requisitos mínimos, porém, cada *holding* deve ter seu conselho formado centrado no foco nas características da empresa, bem como em suas necessidades (OLIVEIRA, 2003).

2.7.1 Profissionalização da empresa familiar

A profissionalização da empresa familiar é uma atividade essencial para seu desenvolvimento e sucesso futuro, já que quanto mais profissionais e efetivas forem suas atividades, maiores suas chances de conquistar e manter clientes. Em um mercado cada vez mais competitivo, é preciso que as empresas, ainda que familiares, transpirem para seus clientes uma imagem profissional, organizada e focada no mercado (LUPETTI, 2007).

Com a globalização, os clientes já não são mais fiéis a uma única empresa ou marca, eles sabem que podem comprar de qualquer lugar do mundo, sem sair de casa, de forma confortável e segura e, com isso, já não existe mais uma conexão entre clientes e empresas como havia há alguns anos (KOTLER, 2000).

Sabendo-se que as empresas familiares representam a expressiva maioria das empresas no país, torna-se relevante ter em mente que elas precisam conseguir concorrer com empresas dos mais variados portes e dos mais variados

locais, sem deixar que o perfil familiar transpareça, é o perfil profissional que deve ser percebido pelo cliente em todas as negociações conduzidas com a empresa (FREITAS; BARTH, 2011).

Assim, para a eficácia da gestão e da sua respectiva profissionalização, outro aspecto que deve ser bem planejado, evitando, assim, problemas futuros quanto à gestão diz respeito à sucessão na empresa familiar. O sucessor deve ser um profissional capaz de gerir a empresa e dar continuidade àquilo que está indo bem e solucionar, da melhor maneira possível, possíveis problemas que ocorrem na sua gestão (FREITAS; BARTH, 2011, p. 164).

Gerir uma empresa é mais do que administrar seus recursos materiais ou financeiros, apesar de ser esta uma atividade de grande relevância. De fato, gerir é um processo complexo composto de diferentes atividades que, juntas, permitem a melhoria constante das atividades empresariais, como a gestão do conhecimento, tomada de decisões, planejamento operacional e planejamento estratégico, entre tantas outras atividades.

“Toda empresa familiar precisa passar por processos de profissionalização, pois se entende que uma empresa sem gestores profissionais na área administrativa está fadada ao insucesso”. (FREITAS; BARTH, 2011, p. 164).

Surge, assim, a percepção de que a empresa pode até ser gerida apenas pelos familiares do fundador, aqueles que ele escolher, se assim parecer-lhe adequado, no entanto, é impreterível que tais indivíduos devem ser preparados para perceberem a empresa não apenas como um patrimônio de família, mas como um empreendimento comercial que precisa de lucro para sobreviver e, para isso, devem buscar melhorar e compreender os processos da empresa de modo contínuo (FREITAS; BARTH, 2011).

3 METODOLOGIA

Metodologia é o processo em que se aplicam diferentes métodos, técnicas e materiais, tanto laboratoriais como mediante instrumentos e equipamentos para coleta de dados. Para o desenvolvimento da pesquisa proposta, será conduzida uma pesquisa descritiva abordando informações gerais acerca da organização familiar e o processo sucessório deste tipo de organização.

Rampazzo (1998, p. 58) conceitua a pesquisa descritiva como aquela que “[...] observa, registra, analisa e relaciona fatos ou fenômenos (variáveis), sem manipulá-los, estuda fatos ou fenômenos do mundo físico e, especialmente, do mundo humano, sem interferência do pesquisador”.

Será uma pesquisa bibliográfica onde serão utilizadas como ferramentas para o desenvolvimento do estudo livros, revistas e pesquisas online. E também será feito um estudo de caso em uma empresa da cidade de Criciúma sobre a implantação da gestão profissionalizada, como meio de garantir a sobrevivência da empresa familiar.

Cervo e Bervian (2002, p. 63) declaram que “pesquisa é uma atividade voltada para a solução de problemas teóricos ou práticos com o emprego de processos científicos”.

A pesquisa, porém, não é a única forma de obtenção de conhecimentos e descobertas. Outros meios de acesso ao saber que dispensam o uso de processos científicos, embora válidos, não podem ser enquadrados como tarefas de pesquisas.

Para Cervo e Bervian, (2002, p. 65) “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte”.

Será feita uma pesquisa qualitativa, em uma empresa da cidade de Criciúma. Figueiredo e Souza (2008, p. 98) afirmam que:

O método qualitativo fundamenta-se em informações deduzidas das interações interpessoais e da coparticipação dos informantes. O pesquisador é um participante ativo, ele interage em todo o processo, compreende, interpreta e analisa os dados a partir da significação das informações coletadas.

Acredita-se que, assim, a pesquisa poderá responder a todos os questionamentos propostos.

4. ESTUDO DE CASO: GRUPO CECRISA S/A

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa selecionada para o presente estudo de caso foi a Cecrisa S/A, uma sociedade anônima, com capital fechado, cuja produção e comercialização é de produtos das marcas Cecrisa e Portinari (CECRISA, 2014).

A empresa tem sua sede em Criciúma – SC e é a maior empresa de revestimentos cerâmicos do Brasil. Em 2011 a empresa obteve o maior faturamento entre as empresas do mesmo setor, um valor de R\$ 747 milhões, assumindo a liderança no país no setor de cerâmicas e porcelanatos (CECRISA, 2014).

A empresa atua no mercado brasileiro e estrangeiro, exportando seus produtos para mais de cinquenta países em todo o mundo. A produção anual da empresa aproxima-se dos 30 milhões de metros quadrados dos mais diversos pisos, revestimentos e peças especiais (CECRISA, 2014).

A empresa atua há mais de 45 anos no mercado de pisos e revestimentos e tem como missão: proporcionar soluções de revestimentos com inovação e valor adequado, superando as expectativas do cliente, profissionais, acionistas e fornecedores (CECRISA, 2014).

A visão da empresa é ser a mais lucrativa empresa de revestimentos no mundo até 2017, tornando-se referência em inovação e formação de tendências.

A geração de empregos na Cecrisa S/A é de aproximadamente 2.200 funcionários, com cinco unidades industriais, três em Santa Catarina, uma em Goiás e uma em Minas Gerais (CECRISA, 2014).

A empresa investe constantemente em tecnologias de ponta, visando manter e melhorar a qualidade de seus processos industriais e dos produtos desenvolvidos, de modo a manter-se líder de mercado não apenas em faturamento, mas na satisfação e fidelização de seus clientes em todo o mundo (CECRISA, 2014).

No ano de 2010 a empresa investiu algo em torno de R\$ 23 milhões em tecnologias, renovando sua linha de produção e inserindo a produção qualificada dos revestimentos de grandes formatos, bem como a produção de porcelanatos técnicos utilizando-se da tecnologia Croma (CECRISA, 2014).

A empresa sempre buscou ser pioneira na utilização de diferentes inovações tecnológicas, como a produção de pisos com técnica de mono-queima, produção de revestimentos com técnica de monoporosa, utilização de Rotocolor, utilização de CAD no desenvolvimento de produtos, pioneira também no setor cerâmico por, nas Américas, receber Certificação ISO 9000 antes das concorrentes, por a receber Certificação Leed Compliance no Brasil, pela utilização da escolha eletrônica. A empresa foi a primeira no Brasil a produzir porcelanatos esmaltados, porcelanatos em grandes formatos e é pioneira na prática da sustentabilidade e na utilização da produção mais limpa (CECRISA, 2014).

As unidades industriais da Cecrisa atuam com um circuito fechado de utilização e reutilização de água, ou seja, a água usada é captada, analisada e tratada, para retornar ao processo produtivo, um projeto pioneiro na indústria cerâmica brasileira (CECRISA, 2014).

As chaminés das unidades da Cecrisa possuem filtros Jet Scrubber, que retêm as partículas sólidas e impedem que sejam liberadas na atmosfera, sendo a primeira empresa cerâmica brasileira a utilizar esses filtros (CECRISA, 2014).

Os prêmios conquistados pela Cecrisa são inúmeros e apontam o reconhecimento do trabalho desenvolvido pela empresa, comprovando sua liderança. A Revista Exame Melhores e Maiores de 2010, confirmou novamente a posição de maior empresa do setor no Brasil (CECRISA, 2014).

O guia Exame – Você S/A, apontou, pela quinta vez, a Cecrisa como uma das 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil, sendo este prêmio um resultado do modelo de gestão e prova de que a empresa é amada por seus profissionais (CECRISA, 2014).

Na revista Dinheiro a empresa conquistou pelo segundo ano consecutivo o primeiro lugar em Responsabilidade Social e Ambiental. A pesquisa destacou, ainda, que a empresa encontra-se entre as melhores do Brasil do setor de material de construção e decoração e entre as melhores em sustentabilidade financeira, recursos humanos, governança corporativa e inovação e qualidade (CECRISA, 2014).

A Cecrisa obteve o primeiro lugar no prêmio Expressão de Ecologia, maior premiação ambiental do sul de Santa Catarina, na categoria inovação tecnológica. É considerada uma das maiores empresas do sul do Brasil, uma das 100 maiores de Santa Catarina, umas das 50 maiores em receitas brutas, uma das

50 maiores em patrimônio líquido na revista Amanhã - Especial Grande Líderes - 500 maiores do sul (CECRISA, 2014).

A responsabilidade social é um relevante valor para a Cecrisa, que busca participar ativamente da comunidade apoiando atividades sociais, educativas, esportivas e culturais. Entre as ações comunitárias desenvolvidas pela empresa cita-se o apoio ao grupo Desafio Jovem, Bairro da Juventude, uma entidade que atende crianças e adolescentes de famílias em risco social, a Rede Feminina de Combate ao Câncer; Asilo São Vicente de Paulo, Associação Criciunense de Apoio à Saúde Mental, Associação à Crianças com Câncer e patrocínio ao esporte amador, com a Taça Cecrisa – campeonato que ocorre há 18 anos e envolve aproximadamente mil atletas (CECRISA, 2014).

4.2 COMPOSIÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA EMPRESA CECRISA

A composição do Conselho de Administração do grupo CECRISA é formado por nove membros, com mandatos de dois anos (CECRISA, 2013). Dispostos na Tabela 2.

Tabela 2 – composição do Conselho de Administração

Presidente do Conselho	Gilberto Sayão da Silva
Membro do Conselho	Adriana Borges de Freitas Vitória
	Alessandro Monteiro Morgado Horta
	André Marcello Borges de Freitas
	Daniela Borges de Freitas
	João Paulo Borges de Freitas
	José Guilherme Cruz Souza
	Rafael Rodrigues do Espírito Santo
	Roberto Leuzinger

Fonte: CECRISA, 2013.

4.3 GESTÃO DO GRUPO CECRISA: DÉCADA DE 80

A gestão adotada dentro do Grupo Cecrisa SA. Nos anos 80 era voltada basicamente aos valores de seus fundadores, com a premissa de que apenas os membros da família apresentavam conhecimento sobre aquilo que ocorria em suas

unidades industriais e, assim, eram os únicos que poderiam atuar para a empresa e pela empresa (AMBONI; ANDRADE; LIMA, 2011).

Segundo informações a respeito da empresa, pode-se afirmar que sua estrutura era quase que exclusivamente familiar, sendo que apenas dois dos diretores detinham o poder absoluto das áreas comercial, financeira e industrial. As decisões da empresa, em qualquer setor, somente poderiam ser tomadas pelo seu proprietário e os dois diretores.

Não havia praticamente nenhuma divulgação a respeito dos números da empresa sobre o custo, a rentabilidade ou quaisquer outras, não chegando nenhum tipo de informação administrativa e de gestão aos colaboradores da empresa ou a sociedade em geral (AMBONI; ANDRADE; LIMA, 2011).

As planilhas de custo eram desenvolvidas apenas de forma manual, sem a utilização de qualquer recurso informatizado. Os empregados eram considerados apenas executores de tarefas, sem qualquer valorização acima disso. A comunicação dentro da empresa, na época, pode ser descrita como extremamente falha.

A capacitação dos colaboradores, mesmo na área técnica, tão importante para a qualidade da produção da empresa, era extremamente falha, considerando-se que a ênfase da empresa restava sobre a produção, sem maiores preocupações com a satisfação dos clientes. Havia, na época, pouca utilização de diferentes tecnologias de informação e comunicação nas atividades empresariais, não havia uniformidade nos critérios de seleção dos colaboradores e não havia grandes perspectivas de carreira dentro da empresa (AMBONI; ANDRADE; LIMA, 2011).

Nos anos 80, pode-se afirmar, ainda, que as características das práticas de gestão adotadas no Grupo Cecrisa SA., demonstravam base exclusiva na cultura personalista, onde a administração se predominava com base na experiência de seus próprios fundadores, não tendo o intuito de aumentar a empresa, e mudar sua estrutura organizacional, essa cultura é conhecida como a chamada cultura do mito vigente, de modo que as atividades da empresa se davam, de forma exclusiva, com base em sua própria experiência, evitando a ocorrência de mudanças em suas atividades ou em sua estrutura (AMBONI; ANDRADE; LIMA, 2011).

Apesar de crescer, a empresa mantinha as mesmas regras e regulamentos, atentando-se, apenas, aos próprios valores e concepções quanto a suas atividades. O mercado, em constante desenvolvimento e alteração, era pouco

considerado pela gestão da empresa e, com isso, suas práticas tornaram-se quase que obsoletas.

A situação tomou proporções ainda maiores em função da empresa não possuir, na época, nenhuma forma de planejamento estratégico, tampouco valorizar estudos de mercado, de modo que não havia ferramentas voltadas ao intuito de evitar os impactos negativos das variáveis do ambiente externo sobre as decisões tomadas por seus dirigentes (AMBONI; ANDRADE; LIMA, 2011).

4.4 A FASE DE CONCORDATA

Nos anos 80 a Cecrisa voltou sua visão para as maiores demandas do mercado, investindo quase que exclusivamente na construção de novas unidades de produção. Neste período, a empresa expandiu sua capacidade de forma relevante e atingiu a capacidade instalada de 60 milhões de m² ao ano e, assim, tornou-se a maior produtora mundial de revestimentos cerâmicos (AMBONI; ANDRADE; LIMA, 2011).

Em toda a sua atuação no mercado a empresa havia se baseado em decisões intuitivas, com foco nos conhecimentos e nas experiências de seu proprietário e diretores e, em função de tais decisões terem sempre alcançado sucesso, acreditaram seus gestores que continuar com essa forma de decisão continuaria a levar ao sucesso.

Todavia, apesar da relevância de se investir na produção, investimentos nessa área sem atualizar a forma de gerenciar a empresa tornam-se arriscados, em função de uma gestão estagnada, sem foco no mercado e nas mudanças que esse apresentava.

Com o crescimento das atividades da empresa, cresceram também suas dívidas e, em função de uma forte crise no mercado interno e as dificuldades de exportação, que tomou ainda mais força diante de medidas governamentais da época, a empresa acumulou uma dívida de aproximadamente 180 milhões de dólares (AMBONI; ANDRADE; LIMA, 2011).

Não havia uma gestão moderna e atualizada com as demandas do mercado e do novo cenário comercial no país e no mundo, controle das atividades e dos resultados e tampouco análise de mercado por parte da empresa e, assim, as dificuldades financeiras assumiram proporções quase que irremediáveis, levando

diversas empresas do grupo a abrir concordata, já que não conseguiam encontrar formas de reverter a situação que se instalou em suas atividades no período.

4.5 A GESTÃO DA CECRISA NA DÉCADA DE 90

A busca pela recuperação do Grupo Cecrisa iniciou-se no ano de 1991, tendo em vista as concordatas declaradas nos anos anteriores, levando os acionistas da empresa a optar pela implantação de mudanças expressivas com ênfase na reestruturação da organização, profissionalizando e modernizando a gestão da empresa de forma geral.

Inicia-se, assim, um processo de recuperação financeira da empresa, bem como a reestruturação das atividades internas, que permitiu que a empresa saísse da posição deficitária em que se encontrava, passando para uma situação positiva ou superavitária (AMBONI; ANDRADE; LIMA, 2011).

Em um período de cinco anos, a Cecrisa conseguiu reverter a situação extremamente negativa em que se encontrava, conseguindo levantar a concordata de todas as empresas do grupo que havia sido declarada anos antes.

A empresa optou pela profissionalização da direção dos negócios para que as alterações necessárias passassem a ser conduzidas. A empresa passou a trabalhar na redução de custos e no fortalecimento do relacionamento com os fornecedores, que estava abalado em função das dívidas acumuladas ao longo dos anos (AMBONI; ANDRADE; LIMA, 2011).

A empresa assume, ainda, uma posição diferenciada diante de seus colaboradores, passando a ouvir suas opiniões e a considerá-las nos processos decisórios. As práticas de gestão foram reformuladas e modernizadas, de modo que a empresa conseguisse equiparar suas ações estratégicas com as do mercado, além de incorporar a qualidade total e as práticas orçamentárias em todas as suas atividades.

Com a gestão estratégica tornou-se possível a empresa compreender de que forma gostaria de se ver no futuro e, assim, direcionar suas práticas para alcançar esse cenário. Áreas como RH, marketing informática e outras foram desenvolvidas e a empresa passou a alcançar patamares de organização e rendimento desejáveis.

As decisões deixaram de ser intuitivas e tornaram-se planejadas e apoiadas sobre estratégias bem definidas e estabelecidas. Estudos de mercado tornam-se uma realidade dentro das ações adotadas pela empresa que passa, então, a compreender o cenário mercadológico no qual estava inserido, além de conseguir prever de forma mais acertada mudanças no perfil do mercado, dos concorrentes e de seus clientes (AMBONI; ANDRADE; LIMA, 2011).

A Qualidade Total na empresa Cecrisa passou a preconizar que todos os colaboradores da empresa, nas mais diversas áreas, fossem devidamente orientados sobre a forma correta de execução das mais variadas atividades, buscando alcançar patamares qualitativos condizentes com o mercado por meio do gerenciamento da rotina, gerenciamento das diretrizes e implantação das orientações estratégicas desenvolvidas em todas as atividades da do grupo de forma geral.

As equipes passam a ser treinadas e desenvolvidas, tanto no aspecto técnico quanto no aspecto de relacionamento entre colaboradores, de modo que conflitos e desentendimentos fossem minimizados e, quando ocorressem, não impactassem na qualidade e produtividade dos indivíduos que ali atuavam (AMBONI; ANDRADE; LIMA, 2011).

A qualidade passou a ser acompanhada através de comitês de melhoria das atividades, implantação de programas 5S e descrição e elaboração dos procedimentos conduzidos, levando à certificação ISO 9000 (AMBONI; ANDRADE; LIMA, 2011).

A aplicação dos orçamentos permitiu definir como seriam alocados os recursos financeiros, apoiando-se sobre diretrizes constantes do planejamento estratégico da empresa, com vistas à conjuntura econômica esperadas para o ano (AMBONI; ANDRADE; LIMA, 2011).

As alterações estruturais realizadas permitiram a maior valorização dos membros da diretoria executiva da empresa, empregando a delegação e descentralização dos poderes, isentando os diretores executivos da obrigação de seguir exclusivamente a vontade dos fundadores da empresa.

Novas práticas de gestão foram adotadas e trouxeram relevantes mudanças para a empresa, como a mudança no mix dos produtos, levado a

empresa a investir mais em pisos e na nobreza dos produtos, procurando nichos mais específicos (AMBONI; ANDRADE; LIMA, 2011).

Ocorreu o fechamento de unidades industriais levando a concentração de forças em produtos de maior valor agregado, cortando os custos da empresa. A transparência das informações financeiras e recuperação do crédito tornou-se uma busca constante, enquanto informatização e tecnologia da informação passaram a ser adotadas em todas as atividades (AMBONI; ANDRADE; LIMA, 2011).

No que tange a estrutura comercial, foram nomeados representantes em todo o país e os clientes especiais passaram a ser atendidos com maior atenção. O desenvolvimento de novos produtos também foi preconizado, dando ênfase a agregação de valores. A questão ambiental tornou-se um forte compromisso com a comunidade, além de representar uma importante oportunidade econômica (AMBONI; ANDRADE; LIMA, 2011).

Os colaboradores deixaram de ser vistos como meros executores de tarefas e passaram a ser vistos como agentes multifuncionais, capazes de aumentar as chances de sucesso da empresa e sua competitividade no mercado. As pessoas passaram a ser treinadas e desenvolvidas constantemente, para que seu próprio potencial fosse revelado e aproveitado.

A cadeia produtiva foi fortemente modernizada por meio de investimentos de aproximadamente US\$20 milhões, aumentando ainda mais a capacidade de produção da empresa e a qualidade dos produtos fabricados.

Pode-se afirmar que após a reestruturação da empresa, todos os seus setores e todas as suas atividades passaram por mudanças, alcançando patamares de eficiência e qualidade muito mais altos. A gestão, no passado apoiada apenas nas opiniões, decisões e experiências familiares existentes dentro da organização, passou a ser desenvolvida de forma moderna, apoiada sobre preceitos do mercado e, assim, pode acompanhar os concorrentes e alcançar resultados muito mais positivos (AMBONI; ANDRADE; LIMA, 2011).

Apesar da grande relevância do fundador, este não é mais a figura central da empresa, em torna da qual todas as atividades acontecem. Ao invés disso, as mudanças até então evitadas passam a ser analisadas e aplicadas dentro da estrutura empresarial, com o intuito de que a empresa alcançasse patamares de eficiência de gestão cada vez mais modernos e atualizados com o mercado interno e externo da empresa.

Deixam de participar da diretoria da empresa apenas profissionais ligados à família e passam a ser incluídos profissionais contratados do mercado, sendo adotadas novas estruturas, processos e práticas com ênfase racional, se eliminado a visão puramente paternalista e assumindo-se uma visão grandemente profissional e qualitativa.

Todavia, é preciso enfatizar que esse processo foi longo e demandou de muito envolvimento de todos os setores da empresa, bem como da compreensão do fundador de que não poderia mais ser a figura central da empresa, com total autoridade e poder de decisão, mas que precisava delegar poderes a outros membros da diretoria, ainda que não fossem ligados à sua família.

Apenas depois dessa mudança na visão do fundador e de sua compreensão de que a empresa precisava passar por profundas mudanças foi que o processo pode ser desenvolvido de forma eficiente. O empreendedorismo passa a ser preconizado dentro da empresa e de suas atividades, com vistas a alcançar novos resultados.

A profissionalização da diretoria torna-se uma necessidade e uma busca constante, ainda que, para isso, fosse necessário substituir os administradores familiares por profissionais contratados e assalariados, que de forma geral costumam conduzir a empresa à adoção de práticas administrativas mais racionais e menos personalizadas (AMBONI; ANDRADE; LIMA, 2011).

Uma empresa que assume a gestão estratégica, os orçamentos e o planejamento tende a obter resultados mais positivos, como aconteceu com a Cocrisa que, apesar da forte crise pela qual passou, conseguiu reformular suas políticas e práticas internas e desenvolveu uma gestão mais eficiente e mais adequada ao novo mercado que passou a se apresentar.

A família deixa de ser o foco da empresa, que passa a compreender que, muitas vezes, a contratação de profissionais que não sejam ligados à família permite a compreensão dos pontos fracos, dos erros e das falhas, já que sua visão é totalmente profissional, sem vínculos afetivos com a empresa, apesar do respeito e do desejo que está se desenvolva e mantenha-se forte e competitiva no mercado.

A resistência existe e é fator que não pode ser ignorado, porém, é preciso que seja trabalhada e que o fundador e os familiares envolvidos nas atividades da empresa compreendam que, atualmente, não basta mais ter amor pela empresa, é preciso ter uma visão imparcial e profissional sobre suas atividades para que, assim,

seja possível levá-la a evoluir e conquistar fatias do mercado cada vez maiores, gerando lucratividade e desenvolvimento.

4.6 A VENDA DE 70% DA CECRISA PARA UMA *HOLDING*

O grupo CECRISA em Junho de 2012 vendeu 70% da sua empresa para uma *holding*, ou seja, a empresa Vinci Partners. Esse grupo é do Rio de Janeiro (AMANDO, 2012).

A holding Vinci Partenrs investiu nesta operação R\$ 250 milhões na empresa criciumense, assim como a aquisição de uma parte das ações dos atuais controladores. No entanto a família Freitas ainda continua no Conselho Administrativo, o que mudou foi a adição de membros do novo grupo (AMANDO, 2012).

Segundo a Revista Isto é Dinheiro (2012), a empresa CECRISA é comandada pelo executivo Rogério Sampaio, que deve seguir no cargo de presidente. O antigo controlador, João Paulo de Freitas, permanecerá no conselho de administração, essa é uma empresa de grande potencial, com marca, e reputação firmadas, além de possuir uma ótima gestão.

A empresa que é dona da marca Premium Portinari, também possuía problemas operacionais, sendo que em 2011, o resultado líquido consolidado apontou um prejuízo de R\$ 34 milhões, com uma dívida na casa dos R\$ 500 milhões. Dos R\$ 250 milhões pagos pela Vinci Partners, R\$ 200 milhões foram usados para quitar parte desta pendência (ISTO..., 2012).

A cerâmica é uma indústria ainda dominada pelo capital nacional, com todas as idiossincrasias que isso gera. E isso inclui dificuldades na gestão. Então, Trata-se de música para os ouvidos do pessoa da Vinci, que poderá desempenhar um papel importante na consolidação do setor (ISTO..., 2012).

Essa venda possuiu o objetivo de implementar um plano de crescimento na CECRISA, e tem como foco a inovação e o pioneirismo da empresa (AMANDO, 2012).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Falar sobre a gestão de empresas familiares é um tema muito relevante, considerando-se que, atualmente, mais da metade das empresas do país ainda são familiares, ou seja, fundadas e administradas por pessoas da mesma família, que acabam por manter os mesmos conceitos, as mesmas visões e os mesmos objetivos para suas atividades.

Assim sendo, compreender essas empresas, sua gestão e a forma de sucessão por elas adotada é essencial para se compreender as atividades de uma relevante parcela do mercado do país.

A sucessão familiar é um assunto de vital importância e, assim, seu estudo deve ser contínuo e detalhado, considerando-se que a capacidade de desenvolvimento, sucesso e lucros da empresa depende de sua gestão, da tomada de decisões e dos processos por ela adotados.

Muitas vezes, o fundador não aceita que alguém de fora de sua família assuma as atividades de gestão da empresa, por acreditar que, por mais profissionalizada que a pessoa seja, não conhece a empresa como os membros da família e, assim, não tenha a mesma capacidade que eles de compreender suas atividades e levá-la ao sucesso.

Essa concepção, apesar de ser muito presente nas empresas familiares, não retrata a realidade do mercado e das empresas, considerando-se que, muitas vezes, o envolvimento emocional dos membros da família com a empresa não lhes permite assumir uma visão menos pessoal e mais profissional da realidade da empresa.

A tomada de decisões com base intuitiva é outro fator muito presente na gestão familiar das empresas, porém, é prejudicial a elas, considerando-se que a imparcialidade permite uma visão mais correta da empresa e, assim, leva a uma gestão mais eficiente.

A sucessão de uma empresa é um processo que precisa ser estudado e avaliado, para que não se torne uma sentença de falência da empresa, deve o fundador considerar as habilidades dos possíveis sucessores para identificar aqueles mais qualificados e, quando não houver ninguém com esse perfil na família, a contratação de um profissional externo é sempre a melhor opção.

Essa contratação não precisa ser definitiva, pode ser efetuada para que haja tempo para a adequada preparação do sucessor do seio familiar e, assim, a empresa tem menos chances de passar por dificuldades nesse processo, permitindo que o futuro gestor familiar seja adequadamente preparado para assumir suas atividades com competência e excelência.

Pensando-se no estudo de caso conduzido pelo presente trabalho, com foco na empresa Cecrisa de Criciúma – SC, identificou-se que a empresa alcançou o sucesso e destaque no mercado rapidamente, porém, não conseguiu manter essa posição em função de sua gestão exclusivamente familiar, na qual as mudanças eram rechaçadas e mantinha-se o foco apenas nos conhecimentos e experiências do fundador e dos diretores.

Com isso, ao invés de manter seu processo de crescimento, a empresa passou por dificuldades financeiras que quase a levaram à falência e finalização de suas atividades. Apenas após a compreensão do gestor de que essa situação precisava ser alterada e a empresa precisava buscar uma maior equiparação com as outras empresas do mercado foi que essa realidade pode ser alterada.

As novas práticas de gestão estratégicas levaram a compreensão de que os colaboradores não são apenas executores de tarefas, mas apresentam conhecimentos relevantes sobre a empresa que podem ajudar na melhor tomada de decisões em todos os níveis. Esses colaboradores, agora parte essencial e relevante da empresa, passam a ser treinados, capacitados e desenvolvidos e, com isso, sua atuação remete à melhoria dos padrões de qualidade e da satisfação dos clientes da empresa.

Apesar das dificuldades enfrentadas, a empresa reergueu-se e alcançou resultados de grande relevância, passando a ser premiada por diferentes instituições, alcançando uma parceria de grande sucesso com seus fornecedores e colaboradores e, com isso, oferecendo produtos cada vez melhores ao mercado.

Atualmente, ao invés de uma empresa com grandes dificuldades financeiras, a Cecrisa é uma potência na fabricação e comercialização de pisos e revestimentos e, a cada ano, investe montantes maiores no seu desenvolvimento e na melhoria de seu processos, tudo graças as mudanças implantadas a tempo de salvar a empresa do fracasso.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família SA: gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.

ALVARES, E. I. et al. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ALVES, Geraldo Gonçalves de Oliveira. **Sociedade Holding no direito brasileiro**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

AMANDO, V. **Confirmada venda de 70% da Cecrisa por R\$ 200 milhões**. Criciúma: Engeplus, 2012. Disponível em: <<http://www.engeplus.com.br/noticia/economia/2012/confirmada-venda-de-70-da-cecrisa-por-rs-200-milhoes/>>. Acesso em: 09 de Dez de 2014.

AMBONI, N.; ANDRADE, R. O. B.; LIMA, A. J. Práticas de gestão no grupo Cecrisa S/A. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.9, n.3, Setembro/Dezembro 2011.

ANTUNES JUNIOR, Antônio Carlos. **Os benefícios de empresas holdings em planejamentos tributários e sucessórios**. Teresina: Jus Navigandi, 2012. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/22217>>. Acesso em: 26 set. 2014.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1987.

BORNHODT, W. **Governança na empresa familiar implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BRASIL. Lei nº 10.406 de 10 de Janeiro de 2002. **Presidência da República Casa Civil**. Brasília, DF, 10 Jan 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm> Acesso em: 27 set. 2014.

BUENO, José Carlos Casillas. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007.

CERVO, Amado Luis; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CECRISA. **Relatório de Sustentabilidade e desenvolvimento social**. Criciúma: Cerâmica Portinari, 2013. Disponível em: <<http://www.ceramicaportinari.com.br/media/27337/Relatorio-de-Sustentabilidade-e-Desenvolvimento-Social.pdf>>. Acesso em: 09 de Dez de 2014.

CECRISA. **Quem somos**. Brasil: Cerâmica Portinari, 2014. Disponível em: <<http://www.ceramicaportinari.com.br/>> Acesso em: 13 nov. 2014.

DAVANTEL, L.C. et al. Empresas Familiares na contemporaneidade e a sucessão. In: SEMINARIO DOS CURSOS DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS DO FECILCAM, 2., 2011, Paraná. **Anais...ENPPEX 7**, Paraná: FECILCAM, 2011.

DONNINI, Cristina Figueiredo. **Benefícios trazidos pela holding familiar em relação ao titular do patrimônio**. [s.l.]: Jurisway, 2010. Disponível em: <http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=4221> Acesso em: 27 set. 2014.

FIGUEIREDO, Antônio Macena de; SOUZA, Soraia Riva Goudinho de. **Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2008.

FREITAS, Ernani Cesar de; BARTH, Mauricio. Profissionalização da gestão nas empresas familiares: estagnar ou inovar? **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. v. 7, n. 3, p. 158-185, set-dez/2011, Taubaté, SP, Brasil. Disponível em: <www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/download/514/257> Acesso em: 27 set. 2014.

GALLO, M. A. **Empresa familiar: textos e casos**. Barcelona: Praxis, 1995.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclo de vida da empresa familiar**. 2. Ed. São Paulo: Negócio, 1997.

ISTO É DINHEIRO. **A Cecrisa muda de dono**. Brasil: Editora Três, 2012. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20120607/cecrisa-muda-dono/82805.shtml>>. Acesso em: 09 de Dez de 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEACH, P. C. **Guia da empresa familiar**. Rio de Janeiro: Xenon, 1998.

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

LODI, João Bosco. **Holding**. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2004.

LODI, João Bosco; LODI P., Edna. **Holding**. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2004.

LOGARESI, Tânia. Sucessão familiar: como será o amanhã? **Revista Distribuição**. São Paulo, Agosto/2006, p. 94-112. Disponível em: <<http://www.wernerassociados.com.br/basew&a/SucessaoFam.pdf>> Acesso em: 26 set. 2014.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

NEVES, J. C. **A sucessão ne empresa familiar**: A estrutura de Governo e o Controle do Capital. Lisboa: School of Economics e Management, 2001. Disponível em: <http://pascal.iseg.ulisboa.pt/~jcneves/paper_sucessoes_acores.pdf>. Acesso em: 09 de Dez de 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio**: uma abordagem prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PECORA, Maria Fernanda. **O usufruto e a sucessão patrimonial nas empresas**. Belo Horizonte: [s.n.], 2010. Disponível em: <http://www.rkladvocacia.com/arquivos/artigos/art_srt_arquivo20100919191131.pdf> Acesso em: 27 set. 2014.

PETRIN, Juiana Paolla Avila; RIOS, Ricardo Pereira. A holding e o processo de sucessão familiar. **Rev. Eletrônica Gestão e Negócios**, Vila Prudente, v. 5, n. 1,

2014. Disponível em: <
http://www.uninove.br/marketing/fac/publicacoes_pdf/administracao/v5_n1_2014/Juliana.pdf> Acesso em: 28 set. 2014.

PORTAL de Contabilidade. **Estatuto ou contrato social**. [s.l.: s.n.], [2014?]
Disponível em: <
<http://www.portaldecontabilidade.com.br/obrigacoes/estatutocontratosocial.htm>>
Acesso em: 27 set. 2014.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. Lorena: Stiliano, 1998.

RASMUSSEN, Uwe Waldemar. **Holdings e Joint Ventures**: uma análise transacional de fusos e consolidações empresárias. 2. ed. São Paulo: Aduaneiras, 1991.

TEIXEIRA, João Alberto Borges. **Razões para formar uma holding**. Curitiba: Portal de Auditoria, [entre 2005 e 2014]. Disponível em:
<<http://www.portaldeauditoria.com.br/holding-familiar/Razoes-para-Formar-uma-Holding.asp>> Acesso em: 27 set. 2014.

ZANETTI, Robson. **As holdings como estratégia de negócios, proteção patrimonial e sucessão familiar**. Curitiba: Jurisite, [2014?]. Disponível em:
<<http://www.jurisite.com.br/doutrinas/empresarial/doutempre12.html>> Acesso em: 27 set. 2014.