

# ABERTURA A MUDANÇAS: PERFIL E RAZÕES

GEEF – GRUPO DE ESTUDOS DA EMPRESA FAMILIAR  
GV LAW

Por *Telmo Schoeler*  
**08/11/2016**

**.... 51 anos de vida profissional, empresarial e de mudanças.....**

**Situações de “turnaround” impõe**

- ✓ **consciência da realidade,**
- ✓ **entendimento de causas e efeitos**
- ✓ **um plano de viabilidade da reversão,**
- ✓ **entendimento / reconhecimento por parte do(s) “dono(s) do problema”,**
- ✓ **decisão do(s) mesmo(s) em implementá-lo,**
- ✓ **com definição de quem irá liderá-lo e fazê-lo.**

**Em mais de 200 clientes, consolidamos na STRATEGOS / ORCHESTRA uma metodologia científica e lógica pela qual**

- I. O cliente manifesta seu problema / demanda**
- II. Abrangente e holístico diagnóstico**
- III. Equipe elabora abrangente plano de reversão (consensual)**
- IV. Reunião devolutiva com o cliente, com o conteúdo:**
  - 1. Seminário de embasamento conceitual**
  - 2. Apresentação e discussão da realidade de deficiências e problemas**
  - 3. Apresentação, discussão e embasamento do plano de ação integrado de reversão**
- V. Manifestação do cliente quanto a**
  - 1. APROVAÇÃO → o que deflagra o processo de implementação do plano**
  - 2. NÃO APROVAÇÃO → o que encerra nossa relação**



**POR QUE ALGUNS ENXERGAM O CENÁRIO PRESENTE, ESQUECEM O PASSADO E DECIDEM PARTIR PARA O FUTURO, NÃO IMPORTA A PROFUNDIDADE E DESAFIO DAS MEDIDAS CORRETIVAS?**



**POR QUE OUTROS SIMPLEMENTE NÃO QUEREM OU NÃO CONSEGUEM ENFRENTAR ISSO? OU INICIAM O PROCESSO E O INTERROMPEM NO MEIO, QUANDO O ROMPIMENTO COM O PASSADO OU COM O STATUS QUO SE TORNA IMPOSITIVO?**



**EM SÍNTESE, POR QUE ALGUNS PRATICAM E OUTROS NÃO O QUE DENOMINAMOS “EQUAÇÃO DE STRATEGOS” .....**

$$PSR = f (HO . CE . VM . DF)^{SU}$$

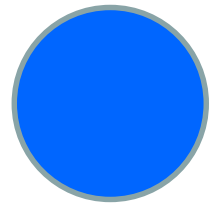
**.....“a *Probabilidade de Sucesso na Reversão / recuperação de uma empresa é função da Humildade de Ouvir, da Capacidade de Entender, da Vontade de Mudar e da Determinação de ir até o Fim, condicionado ao Senso de Urgência percebido.*”**

**Nossos inúmeros casos nos mostram que NÃO EXISTE CORRELAÇÃO com**

- ✓ IDADE DA EMPRESA
- ✓ RAMO DE ATIVIDADE
- ✓ TAMANHO DA EMPRESA
- ✓ TIPO DE SOCIEDADE
- ✓ PRESENÇA CONTROLADOR
- ✓ IDADE DO LEADER
- ✓ GRAU DE INSTRUÇÃO
- ✓ QUAL A GERAÇÃO
- ✓ GOVERNANÇA CORPORATIVA
- ✓ CRISE ECO-FINANCEIRA.....

***..... Tem correlação com o quê ?***

***..... É possível antecipar / prever atitudes ?***



## **NEGÓCIO 1 - Rr**

Grupo industrial de grande porte, 40 anos de operação, S.A. de capital aberto, composto de várias empresas e fábricas do ramo metal-mecânico, sede em cidade de médio porte, sendo uma das duas empresas mais importantes de sua cidade-sede.

## **FAMILIAR / PESSOAL**

Fundador / Presidente, com 60 anos, primário incompleto, irmão co-fundador já falecido, esposa viva, dona de casa, 3 filhos, sendo uma médica e 2 formados em engenharia e administração, graduados no exterior, sendo preparados para atuação exclusiva no Conselho de Administração e de Família.

## **GOVERNANÇA**

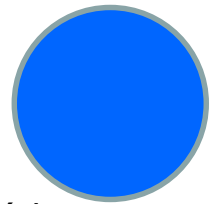
Conselho e Diretoria Executiva presididos pelo fundador e acionista majoritário. Demais Conselheiros e Diretores profissionais recrutados no mercado.

## **SITUAÇÃO**

Grupo deficitário, endividado, com falhas estratégicas e de gestão, situação se deteriorando em direção crítica. Diagnóstico STRATEGOS de radical turnaround, com fechamento de 3 das 7 fábricas e venda dos respectivos imóveis (incluindo o que deu origem ao Grupo + venda da rede própria de revenda e assistência técnica + redução e demissão de 30% do pessoal, tudo respaldado por um processo de RJ.

## **POSICIONAMENTO**

Plena aprovação e adesão do Presidente / fundador ao plano de turnaround, cujo sucesso deu origem a criação de novas empresas em joint venture com firmas internacionais, tudo respaldado por um processo de saída desse acionista do nível executivo, sua concentração no Conselho e na estratégia, iniciando investimentos particulares diversificados em diversos outros projetos / ramos distintos de atividade, fazendo disso tudo um conjunto de grande sucesso.



## **NEGÓCIO 2 - Ex**

Empresa de pequeno porte, centenária, S.A. de capital aberto, focada em produtos alimentícios embutidos, com sede e fábrica em pequena cidade do interior. Controle acionário detido por holding cujo capital é dividido em partes iguais entre 3 irmãos e uma prima, herdeiros diretos dos dois irmãos que adquiriram a empresa do fundador.

## **FAMILIAR / PESSOAL**

A e B, irmãos, são membros do Conselho e Diretores executivos; irmão C e prima D apenas acionistas. Acionista A, com 3 filhos, 2 na empresa; B com 3 filhos, todos na empresa; C, com 2 filhos fora da empresa e D sem filhos.

## **GOVERNANÇA**

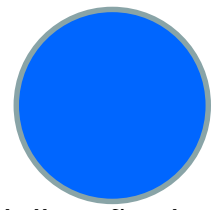
Conselho composto pelos irmãos A e B, presidido por A, e mais 4 conselheiros escolhidos meio a meio por A e B, sendo adesistas e não independentes. Diretoria composta por A e B, comandando gerentes, todos herdeiros, menos o comercial.

## **SITUAÇÃO**

Empresa deficitária, endividada, marchando para a insolvência e o desaparecimento. Irmãos A e B em desacordo estratégico e operacional. Os 4 sócios desejosos de vender a companhia. Radical plano de turnaround da STRATEGOS, com desverticalização operativa, terceirização da logística, venda de imóveis, completa profissionalização do Conselho e da Gestão, exoneração do irmão B, bem como de todos os herdeiros, menos o gerente industrial, filho de A, por estrito critério de competência. Eleição de novo Conselho com perfil de “crise”, majoritariamente profissional e independente (Telmo + Advogado) + A. Gestão da empresa assumida interinamente pela STRATEGOS para reversão do quadro.

## **POSICIONAMENTO**

Plena aprovação e adesão de 75% dos acionistas (A + C + D) ao plano de turnaround. Deflagração de contestações judiciais pelo acionista B, o que jamais alterou posicionamento dos demais, apesar de ter deflagrado rompimento familiar. Empresa plenamente recuperada e em sequência vendida para o líder de mercado por valor 84 vezes maior ao do início do turnaround.



## **NEGÓCIO 3 - Ar**

Empresa de médio porte, existente há 70 anos, S.A. de capital fechado, dedicada à industrialização de madeira originada de reflorestamentos próprios, com sede e fábricas no sul do Brasil. Capital detido por 7 ramos familiares originários de 2 famílias, sendo 4 de uma e 3 de outra, um fundador de cada família ainda vivo e os outros 5 ramos liderados pelas segundas gerações.

### **FAMILIAR / PESSOAL**

Os 7 ramos familiares somando hoje 110 pessoas, entre sócios e herdeiros diretos. Companhia dirigida por 4 sócios, eleitos em AGE e gerindo sem consenso do corpo de acionistas. Conflitos de visão, expectativas e remuneração, posto que situação deficitária impedia distribuição de dividendos, gerando conflitos com os recebedores de pro labore. Pressão por demissão de diretores, venda da companhia, etc

### **GOVERNANÇA**

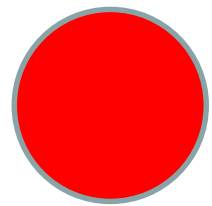
Inexistência de regras de Governança Corporativa, especialmente de um Conselho e de Auditoria. Idem em relação a transparência e prestação de contas aos acionistas não representados na diretoria. Falta de planejamento estratégico, objetivos e metas e, conseqüentemente, de cobrança de resultados.

### **SITUAÇÃO**

Empresa deficitária, endividada, marchando para a insolvência e o desaparecimento, devendo para bancos o equivalente a um faturamento anual. Diagnóstico e plano de turnaround da STRATEGOS, com ampliação de produção via aluguel de 5 novas fábricas, profissionalização da gestão com presidência exercida por gestor interino da Strategos, com manutenção de apenas 2 sócios na gestão por critérios profissionais, criação de Conselho de Administração com 5 membros acionistas e 2 externos independentes, sendo um da STRATEGOS, o presidente; elaboração de Planejamento Estratégico, renegociações de alguns passivos bancários e contestação revisional de outros.

### **POSICIONAMENTO**

Após trabalho de conscientização e apaziguamento societário, houve aprovação e adesão ao plano de turnaround por 95% dos acionistas. Depois de 3 anos, endividamento estava reduzido a 20% de um faturamento duas vezes maior. Empresa plenamente recuperada teve sua gestão executiva devolvida à presidência de um dos sócios.



## **NEGÓCIO 4 - Fi**

Empresa de pequeno porte, 45 anos de operação, S.A. de capital fechado, sede em pequena cidade do interior, produtora de massas e biscoitos. 85% do capital detido por 2 irmãos herdeiros do fundador e o espólio do terceiro, sendo 45% nas mãos do que é CEO, Roberto; os outros 15% de propriedade de um de seus filhos, James.

## **FAMILIAR / PESSOAL**

Administração apenas pelo ramo do Roberto, que tinha 3 filhos: Carlos, James e Maria. Carlos, o mais habilitado e preparado, engenheiro, era diretor de operações (produção e comercial), quando faleceu aos 30 anos pilotando seu avião. Reconhecendo a qualificação de Carlos, o pai nunca abriu as portas da empresa para James (contador) e Maria (psicóloga), homossexuais assumidos. Com a morte de Carlos, ambos forçaram a presença na gestão, como Diretor de Operações e Gerente de RH. A performance de ambos era ruim, em função de perfil e postura pessoais.

## **GOVERNANÇA**

Conselho de Administração de 4 membros, presidido por Roberto, mais o advogado externo e dois profissionais independentes. Embora Roberto fosse formalmente também CEO, quem se posicionava como tal era James, que não se via subordinado ao Conselho e nem se portava como tal fazendo sempre o que achava melhor, com o beneplácido do pai, que não se posicionava. Havia ainda um Diretor Comercial e um Administrativo-Financeiro, profissionais de mercado, de média qualificação

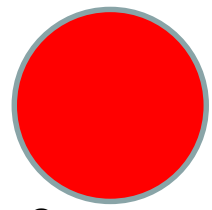
## **SITUAÇÃO**

Empresa deficitária, endividada, descapitalizada. Plano de turnaround da STRATEGOS elencou ações corretivas organizacionais e operacionais, suportadas por injeção de recursos trazido por novo e poderoso sócio estratégico. Atuais acionistas ficariam com 40% de um negócio capitalizado e viável.

## **POSICIONAMENTO**

Proposta concreta de capitalização não aceita por Roberto (nem mostrada aos demais acionistas), “porque James não concordava com ela”. Roberto optou por processo de “recuperação judicial que daria fôlego à gestão liderada por James”. Em menos de 2 anos, empresa faliu e um concorrente comprou a massa falida simplesmente pela assunção da dívida renegociada.





## **NEGÓCIO 5 - Ca**

Empresa têxtil de médio porte, 65 anos, sediada em SÃO, capital aberto com controle 60% Sr. Santos, que adquiriu da família fundadora, tem 50 anos e é pessoa com “experiência de vida”, sem formação superior, mas que se vangloria de saber o que está ocorrendo na fábrica, “pelo simples ruído que ela faz”. 40% das ordinárias detidas por 2 bancos em função de conversão de dívida. Um investidor, Sérgio, amigo de Santos, compra a posição dos bancos e traz consigo a STRATEGOS para reorganizar e reestruturar a companhia.

## **FAMILIAR / PESSOAL**

O Sr Santos sempre administrou a empresa no “feeling”, concentrado na área comercial e suprimentos, assessorado por sua esposa e dois filhos, apenas um dos quais tinha função específica: gerente financeiro. A Diretoria Industrial cabia a um primo. A logica lírica e amadora era cada um “ajudar” onde necessário.

## **GOVERNANÇA**

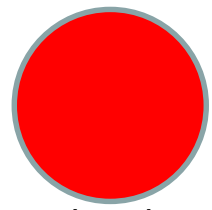
Com a chegada do novo investidor e STRATEGOS, modificou-se a Governança Corporativa. O Conselho de Administração passou a ter 5 membros: Santos + Esposa + Sérgio + dois externos profissionais, um sendo da STRATEGOS, que assumiu interinamente a gestão, com a posição de CEO. Profissionais externos foram contratados para Diretor Comercial, Diretor Adm Financeiro e Gerência de Marketing. Apenas o Dir. Industrial permaneceu.

## **SITUAÇÃO**

Gestão e operações foram profundamente modificadas, com racionalizações, modificação de pessoas, reestruturação organizacional, ampliação de mercados externos, lançamentos de produtos inéditos, renegociações de passivos, etc., além de nova fábrica implantada. Empresa voltou a ser lucrativa, ganhando inclusive prêmios na Fenit.

## **POSICIONAMENTO**

Em 3 anos, com a empresa recuperada, encerrou-se a gestão da STRATEGOS, com o acionista Santos reassumindo a presidência, mantendo-se todo o resto da estrutura e pessoas. Com o tempo, os acionistas Santos e Sérgio começaram a divergir sobre estratégia e gestão, o que acabou deteriorando novamente a situação, culminando com uma falência fraudulenta promovida por Santos com desvio de equipamentos, abandono e não pagamento de funcionários e fuga do país.



## **NEGÓCIO 6 - Pe**

Empresa de grande porte, supermercado com 25 lojas, criada há 25 anos a partir de pequena quitanda no interior do estado por empreendedor com formação em contabilidade, hoje com 45 anos. Foi agregando em funções executivas irmãos, irmãs e cunhados sem qualquer formação ou preparo. Por decorrência, empresa se desenvolveu baseada em informalidade, empirismo, improvisação, chegando a estar presente em 12 cidades do estado. Para satisfazer uma paixão pessoal e dar ocupação a um filho, o fundador também criou e desenvolveu pequeno negócio de plantação de uvas e produção de vinhos finos.

## **FAMILIAR / PESSOAL**

Negócios conduzidos com clássica característica de empresa familiar: personalismo, emoção, mistura de interesses pessoais e empresariais, falta de profissionalismo, remuneração em respeito à condição familiar, totalmente descolada de atividade / performance / resultado.

## **GOVERNANÇA**

Critérios e estrutura de Governança totalmente inexistentes até envolvimento da STRATEGOS chamada pelo acionista controlador e fundador precisamente para promover organização e estruturação, preparando a empresa para capitalização com entrada de investidor para permitir expansão da rede.

## **SITUAÇÃO**

Gestão e operações começaram a ser profundamente modificadas, a partir da contratação de um presidente executivo, com larga formação e experiência em grandes redes nacionais e internacionais. Planejamento, sistemas, formalidade, contabilidade, controles, cobrança, liderança de pessoas, etc começaram a ser implementados, assim como Conselhos de administração, de sócios e de família. A partir de “assessments” individuais alguns familiares permaneceram aproveitados na organização.

## **POSICIONAMENTO**

Depois de cerca de um ano, com a empresa se desenvolvendo e se preparando para adquirir concorrente com outras 5 lojas, o fundador não aguentou a pressão dos seus familiares para voltarem a atuar dentro da empresa nos antigos hábitos: demitiu o presidente, encerrou o trabalho da STRATEGOS e colocou todos os familiares de volta. Dez meses depois foi obrigado a pedir RJ, que ainda não superou, estando hoje reduzido à metade do tamanho e sem solução operacional e financeira à vista.

## MAPEAMENTO DOS 6 CASOS

	<b>Ra</b>	<b>Ex</b>	<b>Ar</b>	<b>Fi</b>	<b>Ca</b>	<b>Pe</b>
✓ IDADE DA EMPRESA	40	110	70	45	65	25
✓ RAMO DE ATIVIDADE	Metal Mecan	Alim	Flor. Mad.	Alim	Textil	Varejo
✓ TAMANHO DA EMPRESA	G	P	M	P	M	G
✓ TIPO DE SOCIEDADE	SA Ab	SA Ab	SA F.	SA F.	SA Ab	SA F.
✓ PRESENÇA CONTROLADOR	sim	sim	sim	sim	sim	sim
✓ IDADE DO LEADER	60	70	55	60	50	45
✓ GRAU DE INSTRUÇÃO	1º	3º	3º	3º	2º	3º
✓ QUAL A GERAÇÃO	1ª	2ª	2ª	2ª	1ª	1ª
✓ GOVERNANÇA CORPORATIVA	sim	sim	não	sim	sim	não
✓ CRISE ECO-FINANCEIRA	sim	sim	sim	sim	sim	sim

strategy & management»

# Strategos

Transformando companhias para geração de valor



*Obrigada*

*Telmo Schaefer*

[strategos.telmo@orchestrasolucoes.com.br](mailto:strategos.telmo@orchestrasolucoes.com.br)

[www.strategosconsultoria.com.br](http://www.strategosconsultoria.com.br)

[www.orchestrasolucoes.com.br](http://www.orchestrasolucoes.com.br)

051-98344722 / 011-961790458

