

**FERROFORTE: “CASA DE FERREIRO, ESPETO DE”
A SUCESSÃO E A FORMAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

Área Temática: Casos de Ensino

Resumo

Este caso para ensino tem como objetivo promover uma reflexão sobre a necessidade de os sócios fundadores de uma empresa familiar programarem de forma adequada o processo de sucessão empresarial, além disso, promove reflexões sobre como os sócios podem se retirar da empresa, da gestão direta, contudo participar ainda de decisões estratégicas que impactam o negócio. A Ferroforte é uma empresa metalúrgica com sede em Timbó, SC e com filiais no estado do Rio Grande do Sul e Paraná. Possui aproximadamente 600 colaboradores e fabrica parafusos e peças que são destinadas a indústria automobilística. A coleta dos dados foi efetuada através de entrevistas com o sócio fundador majoritário da empresa, porém com alterações de nomes para preservar seu sigilo. O caso é adequado para cursos de administração e pós-graduação que abordem questões relacionadas a empresas familiares, liderança e governança corporativa. As dinâmicas em sala de aula consistem em o aluno se colocar no papel dos fundadores com objetivo de discutir o processo de sucessão e como eles continuarão presentes na empresa após o processo ocorrer.

Palavras-Chave: sucessão; empresas familiares; governança corporativa; caso para ensino.

Abstract

This case for teaching aims to promote a reflection on the need for the founding partners of a family business to properly program the business succession process, in addition, it promotes reflections on how the partners can withdraw from the company, from direct management, but still participate in strategic decisions that impact the business. Ferroforte is a metallurgical company headquartered in Timbó, SC and with branches in the state of Rio Grande do Sul and Paraná. It has approximately 500 employees and manufactures screws and parts that are intended for the automotive industry. Data collection was performed through interviews with the majority founding partner of the company, but with name changes to preserve its confidentiality. The case is suitable for management and graduate courses that address issues related to family businesses, leadership, and corporate governance. The dynamics in the classroom consist of the student putting himself in the role of the founders in order to discuss the succession process and how they will continue to be present in the company after the process occurs.

Keywords: succession; family business; corporate governance; teaching case.

Introdução

Chovia naquela manhã fria de julho em Timbó, uma pequena cidade localizada no interior do estado de Santa Catarina, em uma sala de reunião na sede da empresa Ferroforte, José, Mauro e Marcos discutiam sobre o futuro da empresa e sobre as principais decisões que deveriam tomar para que a metalúrgica, prestes a completar 30 anos de existência, continuasse a galgar os resultados positivos que obteve até agora.

A Ferroforte é uma metalúrgica fundada na cidade de Timbó em Santa Catarina. José, um dos sócios foi o idealizador da empresa, Mauro e Marcos, que são amigos de infância de José, entraram como sócios da empresa em um segundo momento de sua existência. Atualmente a empresa, além da sede administrativa, localizada em Santa Catarina, possui mais duas filiais, uma localizada na região norte do Rio Grande do Sul, sendo essa a filial mais antiga da empresa e, outra localizada no sul do estado do Paraná que devido a sua recente inauguração possui um contingente menor de pessoas. Sua especialidade é a fabricação de parafusos e pequenas peças que são utilizadas em motores a combustão na indústria automobilística, assim, são fornecedores de peças para as maiores fabricantes de veículos instaladas no Brasil. A empresa possui aproximadamente 600 colaboradores em seu quadro funcional, muitos dos quais estão desde os anos iniciais de constituição da empresa.

Uma dessas decisões, e talvez uma das mais importantes, está relacionada a como o processo de sucessão se daria dentro da empresa Ferroforte. Desde sua fundação, até aquele momento, os sócios nunca se preocuparam com esse assunto, pois sempre estiveram à frente da empresa desde seus anos iniciais. Costumeiramente se revezavam na gestão da empresa, pois o trio, além de possuir conhecimento técnico aprofundado no negócio, sempre tiveram uma relação de confiança e amizade no dia a dia.

Mas, os anos passam, e as dificuldades de se manter competitivo no mercado, ainda mais atendendo o mercado automobilístico, tendem a requerer novas habilidades, comportamentos e competências para suprir os desafios. Além disso, a “idade bate com força” como dito por José diminuindo a jovialidade e a energia para enfrentar esses desafios. Assim, o grupo de sócios discutia os seguintes dilemas que deveriam enfrentar nos próximos dias para que a Ferroforte continuasse seu processo de expansão, para outras regiões e mercados: Como se retirar da empresa de forma direta, mas continuar a exercer o papel de proprietário dela, acompanhando as decisões estratégicas e o crescimento da organização? E, como escolher um sucessor adequado para gerir a empresa após a saída dos sócios da gestão direta da empresa?

O início de tudo

José Marcatto era de família rural, nascido e criado no interior de Santa Catarina. É o filho mais novo de uma família de sete irmãos, seus pais eram agricultores na maioria do tempo e complementavam o sustento da família com serviços esporádicos de limpeza em casas e sítios da região. Quando criança, se revezava entre brincar, estudar e ajudar os pais em casa na lavoura, pois essa era a realidade da maioria das crianças em seu tempo. Não tinha muita afinidade com os estudos, aliás, segundo sua professora “vivia com a cabeça no mundo da lua”, mas com insistência de sua mãe e com a ajuda do “cinto” de seu pai conseguiu se formar nos estudos básicos. Já o ensino

médio, cursou sem muitas dificuldades conciliando com trabalho que conseguiu em uma metalúrgica especializada na fabricação de molas na região.

Com objetivo de complementar sua renda e ajudar financeiramente em casa, nas horas vagas, José se dedicava a fabricação de pequenas peças de metal nos fundos da casa de seus pais. Assim, fabricava artesanalmente facas, dobradiças, trancas de portões e até ferraduras para os cavalos dos vizinhos e dos proprietários dos sítios que seu pai realizava limpeza. Em um determinado momento de sua vida, esses afazeres que antes eram apenas com intuito de complementar sua renda, começaram a tomar proporções maiores, pois a vizinhança foi divulgando para sua rede de relacionamento o trabalho de José. Assim, José se viu impelido de retirar-se do seu trabalho formal e render-se ao trabalho autônomo na casa de seus pais.

Por um determinado tempo, a configuração do negócio de ferraria do José foi essa, sem constituição formal e contando com apoio de seus pais e irmão na manufatura das peças. Mas, diante do sucesso crescente, José constituiu uma empresa formal, contratou pessoas e expandiu seu portfólio para outros produtos. Após a situação se estabilizar, prestou vestibular e ingressou no curso superior de administração onde se formou após cinco anos.

Mauro e Marcos entraram na empresa, justamente quando a Ferroforte teve um grande crescimento. Inicialmente suas funções eram gerentes de produção e administrativo, ambos são amigos de infância de José. Tornaram-se sócios após a oportunidade que a empresa teve de começar a fornecer peças para a indústria automobilística. Como era necessário realizar investimentos em readaptação da planta fabril e a aquisição de máquinas, e José não detinha todo esse capital, fez o convite aos dois para entrar na sociedade, figura 1.

Figura 1 – Composição societária da Ferroforte



Fonte: Autoria própria

Assim, com recursos injetados pelos dois novos sócios e com capital levantado junto a uma instituição financeira foi possível fornecer peças para a indústria automobilística, após a readequação do parque fabril da Ferroforte situado em Timbó. Fato esse que contribuiu para nos anos seguintes a empresa crescer de forma considerável e abrir novas filiais em outros estados.

A expansão

Após a entrada de Marcos e Mauro como sócios da empresa, José aponta que vários ganhos foram oportunizados para a Ferroforte. Marcos, por sua vez tinha um conhecimento refinado dos processos administrativos da empresa, é formado em administração e possui pós-graduação em finanças, controladoria e gestão de negócios. Além desse conhecimento teórico, tinha experiência na área administrativa de outras empresas localizadas na região e era um notório conhecedor do setor metalúrgico. Para José é a pessoa ideal para cuidar de finanças, pois é metódico, focado, engajado e possui um notável poder de persuasão, geralmente as negociações mais delicadas eram comandadas por ele.

Mauro, por sua vez, tinha grande conhecimento da parte produtiva da empresa, é o responsável pela produção. Seus conhecimentos são oriundos de sua formação na

área da engenharia de produção e suas experiências práticas advém do trabalho que realizou em indústrias do setor metalmeccânico localizadas na região norte de Santa Catarina. José aduz que Mauro é um ferrenho entusiasta da qualidade e da agilidade, e que talvez, esse comportamento, tenha sido o responsável pela empresa possuir um bom conceito em qualidade e entrega como fornecedor.

Esses comportamentos, alinhados a visão empreendedora de José impulsionaram a expansão e o crescimento da Ferroforte. A oportunidade de abrir a primeira filial, se deu, em razão do esgotamento da capacidade de produção da atual fábrica, a sede. Tal motivo ocorreu em razão do surgimento de um novo cliente no ramo de parafusos e ao aumento da demanda de um cliente antigo que estava expandindo sua operação no Brasil. Como, a expansão de seu cliente seria no Rio Grande do Sul, a Ferroforte optou por lá construir a sua primeira filial, então, após estudos e análises a planta foi inaugurada com sucesso e no prazo adequado para suprir as demandas de seu cliente.

Por sua vez, a segunda filial foi inaugurada cinco anos após a primeira, mas através de um processo bem similar. Possibilidade de atender um novo cliente que iria se instalar futuramente no estado do Paraná, alinhado com a atratividade que o município de instalação da filial da Ferroforte ofereceu como benefícios fiscais durante um determinado tempo. As duas plantas, adicionadas com a produção na sede, potencializou o crescimento do faturamento da empresa em algo próximo aos 40% ao ano nos últimos cinco períodos analisados.

Dias atuais e os filhos

Com o passar dos anos, tanto José, como Mauro e Marcos foram envelhecendo, e naturalmente formaram família e dessa união filhos nasceram. José, que é um pouco mais velho dos três, possui dois filhos um homem e uma mulher. Seu filho Mateus, não seguiu os passos do pai, cursou medicina e hoje é cirurgião trabalha em um conceituado centro hospitalar na cidade de São Paulo. Já Andréia, sua filha, decidiu que seria médica veterinária e após sua formatura abriu uma clínica na cidade de Blumenau.

Mauro, assim que se casou, teve apenas um filho, Ricardo. Este, decidiu seguir os passos de seu pai, cursou engenharia da produção e gradativamente desde cedo foi inserido no contexto na Ferroforte. Seus afazeres começaram na linha de produção, operando uma máquina que realizava o acabamento em uma gama determinada de peças automobilísticas. Teve, praticamente, a oportunidade de conhecer todos os estágios de produção, desde a chegada da matéria prima, o desenvolvimento até o acabamento e a entrega. Atualmente é o gerente de produção da empresa, o que o levou a assumir algumas atividades que antes eram realizadas pelo seu pai.

Na leitura de José, que inclusive é seu padrinho, Ricardo é uma boa pessoa, compreensivo, aguerrido e que herdou alguns posicionamentos do pai nessa jornada, como a preocupação com prazos e qualidade. Mas, ao mesmo tempo José sente que falta “quilometragem” para Ricardo, o fato de ser novo ainda, lhe rende alguns comportamentos que surpreendem José, como desenvolver sua liderança, ser proativo na solução de problemas e interessado na parte administrativa da empresa. Também, em sua opinião, Ricardo pode ficar mais atento a tendência que o setor apregoa para os próximos anos.

Marcos, após seu casamento com Célia, teve uma filha que se chama Lara. Está muito apegada ao pai desde cedo, se formou em engenharia civil, porém, não exerceu a

profissão após a sua conclusão de curso. Ainda quando jovem, realizava algumas atividades administrativas na empresa, como serviços bancários, de entrega de documentos na contabilidade da empresa e outros de pequena complexidade. Essa ligação com a empresa desde cedo, oportunizou a ela a possibilidade de trabalhar com seu pai no administrativo. Assim, após passagem pelas áreas de contas a pagar e a receber e no setor de compras Lara assumiu a área de gestão de pessoas. Para José, Lara tinha as qualidades certas para a função, adorava gente, era admirada pelas pessoas e durante sua gestão implementou políticas salariais e de benefícios justa, bem como programas de desenvolvimento da liderança que culminaram com um clima organizacional favorável atestado pela pesquisa que é realizada anualmente.

Porém, assim como Ricardo, Lara tinha alguns pontos que ainda se demonstravam latentes em seu desenvolvimento segundo José, como entendimento do processo de produção e um posicionamento adequado perante os colaboradores. Talvez isso, na opinião de José, se dava em razão da empresa possuir um ambiente onde predominava o gênero masculino, requerendo em alguns momentos um posicionamento forte em relação a metas e objetivos da empresa.

O que o futuro reserva

O trio de sócios, a algum tempo, analisava a possibilidade de expandir as operações da empresa para um outro estado com objetivo de atender uma nova demanda latente do mercado que vem cada vez mais tomando força, o fornecimento de peças para a construção de equipamentos de geração de energia elétrica sustentável, como painéis solares e geradores eólicos.

Essa nova operação, na visão de José, gradativamente iria possibilitar um incremento de 15% no faturamento médio anual da empresa, além disso, novas 100 vagas de emprego seriam oportunizadas. Um possível novo cliente, já a algum tempo, conversava com a Ferroforte para instalar uma filial para lhe atender no nordeste do Brasil. Os desafios com relação a essa operação se resumiam a negociar um terreno, procurar um município próximo ao cliente com incentivos fiscais para instalação da planta, coordenar a construção, contratar mão de obra e fornecer as peças com a mesma qualidade e prazo que eram valores organizacionais da Ferroforte.

Além disso, está planta colabora com uma estratégia imprescindível para a Ferroforte no futuro, pulverizar suas receitas. A concentração de faturamento na indústria automotiva preocupa os sócios, em razão de períodos de volatilidade associados a condição econômica no país que são ou não favoráveis para aquisição de veículos. Ademais, José realiza esforços estratégicos para mensurar outros setores que a Ferroforte poderia atender no futuro.

Também, outros desafios surgiam no horizonte para as atuais plantas já instaladas da empresa. Tendências do setor se manifestavam no sentido da necessidade de reestruturação de algumas operações da Ferroforte para a manutenção da competitividade. Se desenhavam para o setor desafios atrelados a automação de alguns processos industriais, como soluções atreladas e envolvidas no conceito da indústria 4.0, o setor apresentava tendência de adotar a IA (Inteligência artificial), IoT (Internet das coisas), rede 5G e IO-Link. Esses elementos de comunicação digital impactariam de forma positiva no processo de usinagem.

Além do processo de readequação citado, o setor, como muitos, vem sofrendo com pressões da sociedade relacionadas a uma postura mais adequada a questões ambientais. Assim José, acredita que essas pressões em conjunto com legislações e

regulamentações que podem surgir nos próximos anos impactarão em conceitos atrelados ao ESG na Ferroforte. Essas adequações, além de atender as demandas da sociedade, também abrem espaço para a captação de recursos menos onerosos para a empresa investir em seu desenvolvimento e em sua prosperidade.

Os dilemas disso tudo

Reflexivos sobre sua história, os desafios e as oportunidades que a Ferroforte possuía, tanto Jose, como Marcos e Mauro, naquela manhã chuvosa, na pequena sala, os sócios tinham dúvidas sobre quais caminhos seriam apropriados para a empresa, no que se refere a duas situações.

A primeira delas, diz respeito ao processo de sucessão dentro da empresa e como ele deveria ocorrer. José, detentor de 60% do capital, não possui filhos, ou parentes que são ligados a empresa, afinal, seus filhos decidiram por seguir profissões distintas. Já, os outros dois sócios possuem filhos em nível gerencial dentro da empresa com formações e alguns atributos interessantes conforme relatado, porém com lacunas na percepção de José. Esse é um ponto fundamental para os sócios, pois impacta no caminho futuro na empresa.

Ademais, os sócios em razão de sua idade e pressões familiares, de suas esposas, são questionados quanto a momentos de descanso e férias. Mauro se queixa que construiu uma condição de vida muito boa, mas que, em razão da quantidade de decisões e desafios empresariais não consegue usufruir dos mesmos. Esse sentimento é igual em Marcos, que vive se queixando que não consegue tirar tempo adequado para viajar com a família, hobby que por sinal ele aprecia muito.

Mas para José, pesa muito o sentimento de afastar-se do que construiu sozinho e com a ajuda de seus sócios. Em sua percepção, existe um receio de que a próxima geração não possua o mesmo sentimento de pertencimento que nutre pela empresa Ferroforte, e que esse, talvez em sua visão seja o maior obstáculo em se retirar da empresa. Mauro e Marcos, compactuam desse olhar, temem pelos rumos futuros da empresa, e mesmo saindo dela, admitem que ainda gostariam de participar de suas decisões. Assim, surge o seu segundo dilema, de como contribuir ainda com as decisões e estratégias da Ferroforte no futuro?

NOTAS DE ENSINO

Objetivos de aprendizagem

Este caso para ensino foi desenvolvido para aplicação nos cursos de graduação e pós-graduação na área de gestão, em disciplinas relacionadas a liderança, sucessão em empresas familiares, governança corporativa e gestão estratégica, em sessões que abordem a sucessão em empresas familiares, a seleção de candidatos com comportamentos adequados e a formação de conselho de administração. Por meio deste caso, é esperado que o aluno desenvolva sua compreensão da importância do processo sucessório em empresas familiares, da mesma forma, a importância de selecionar candidatos com perfis adequados a cultura e aos desafios da organização, bem como, a importância de manter os sócios-fundadores ligados a decisões estratégicas da empresa. Portanto, os objetivos didáticos desse caso se expressam na seguinte ordem: (a) entender conceitos relacionados a sucessão em empresas familiares; (b) discernir sobre a importância de alinhar o perfil do candidato aos valores organizacionais e desafios estratégicos; e (c) entender como os sócios-fundadores ainda podem contribuir com o desenvolvimento da organização, mesmo não participando diariamente de sua gestão.

Fontes de informação

Esse caso é baseado em fatos reais, sendo que para seu desenvolvimento os dados primários foram extraídos através de entrevistas com o sócio fundador da empresa Ferroforte. Porém, para manter seu sigilo, da empresa e das pessoas aqui retratadas, as informações foram alteradas sem comprometer a qualidade das discussões.

Plano de ensino

Neste tópico se apresenta a orientação de como utilizar esse caso para ensino em sala de aula, mas fica a critério do professor utilizá-lo da maneira mais apropriada que lhe convier. Sugere-se que o caso para ensino seja disponibilizado com antecedência para os alunos se prepararem. Ao final dessas notas de ensino, são sugeridas bibliografias que podem auxiliar, através de leitura prévia, a análise das questões que serão propostas, fica a critério do professor essa decisão também. Na aplicação do caso, sugere-se que, em primeiro momento ele seja discutido em pequenos grupos, distribuídos conforme orientação do professor, na sequência dessa atividade, a discussão em maiores grupos pode ocorrer e finalmente em grande plenária. Finalizando, o professor poderá, a seu critério, coletar as ideias que emergiram das discussões na plenária, associando aos conceitos teóricos emergentes do caso. O quadro 1, apresenta um indicativo de tempo atrelado as atividades sugeridas.

Quadro 1 – Distribuição dos tempos e tarefas

Atividades	Tempo (minutos)
Abertura da discussão do caso com todos	10
Discussão inicial em grupos	30
Debate em grupos maiores	40
Discussões e fechamento em plenária	30

Fonte: Autoria própria

Questões para discussão

As questões propostas nesse tópico são sugeridas para estimular a análise do caso pelos alunos, porém a critério do professor podem ser alteradas, a fim de melhorar a sua aderência aos objetivos educacionais.

Questão 1 – Avalie qual a importância da sucessão para a empresa Ferroforte? Quais as vantagens e desvantagens de se optar por um processo de sucessão interna ou externa neste caso?

Questão 2 – Quais competências são fundamentais para o candidato a sucessor na empresa Ferroforte?

Questão 3 – Como os sócios proprietários podem se manter ligados a empresa, sem participar diretamente de sua gestão? E como podem adquirir conhecimento externo a fim de se posicionar adequadamente frente aos desafios futuros da Ferroforte?

Análise das questões

Questão 1:

O objetivo dessa primeira questão é discutir a importância do planejamento sucessório em uma empresa familiar, bem como, elencar vantagens e desvantagens em optar pela seleção interna ou externa do profissional.

Para Sanchez *et al.* (2021), as empresas familiares sempre serão uma realidade e a evolução do interesse por parte de pesquisadores tem crescido devido a inadequação de modelos de gestão por elas utilizado o que propicia um desastroso resultado. Tais empresas, em sua constituição, são classificadas como organizações com uma personalidade jurídica própria, mas que possuem fortes elos com culturas advindas da família que acabam impactando o ambiente organizacional. Assim, a maioria das decisões tomadas neste ambiente são influenciadas pelos membros familiares que trabalham na organização em sua gerência ou diretoria.

Ademais, Sanchez *et al.* (2021) argumenta que um dos maiores desafios dessa modalidade de empresa é planejar seu processo sucessório, essa decisão, segundo os autores, é crucial para a sobrevivência e longevidade da empresa. Tais desafios, estão principalmente relacionados a conflitos geracionais que podem ocorrer entre sucessor e sucedido e, em muitos casos, a dificuldade de o sucedido deixar a empresa que ele eternizou até aquele momento, o sentimento de apego e pertencimento se faz presente. Esses conflitos, quando não são bem administrados e geridos podem ocasionar rugas entre os familiares e as famílias detentoras do capital da empresa. Portanto, é um processo pelo qual deve ser planejado e organizado com antecedência adequada. Esse processo sucessório é importante para a Ferroforte, visto a necessidade mencionada pelo José que o grupo de sócios fundadores não dispõem mais de tenacidade e energia para enfrentar os desafios que se aproximam no horizonte. E que escolher, um sucessor, nesse momento é adequado para o futuro da empresa.

Tanto Leone (2005) como Oliveira (2006) mencionam que o processo de sucessão em uma empresa familiar pode seguir duas vertentes de seleção de candidatos, ambas, possuem vantagens e desvantagens que devem ser levadas em consideração pela empresa com objetivo de atender as expectativas dos fundadores e suas futuras diretrizes estratégicas.

Leone (2005) argumenta, que a sucessão interna, possui como vantagem a manutenção da cultura organizacional instalada até o momento, a valorização dos talentos internos que serão candidatos as vagas, a manutenção do modelo de gestão atual que pode ser uma vantagem competitiva e a uma maior rapidez no processo sucessório. Por outro lado, tal processo de seleção interna pode acarretar algumas desvantagens, como a perda da sinergia e oxigenação de conhecimentos oriundos do mercado, pode ocasionar disputas internas pelo poder, dificuldades futuras em substituir o gestor, por ele ser da família e, dificuldades em se desvincular do modelo anterior de gestão.

Por sua vez, Oliveira (2006), menciona que o processo de sucessão externa também pode apresentar benefícios consideráveis para a empresa. O autor aponta que a sucessão externa pode extirpar da empresa vícios do modelo de gestão, ao mesmo passo que incrementa uma gama de novos conhecimentos oriundos do mercado, ao passo que a captação externa de candidatos é mais fácil, visto que, o universo de procura é maior. Outro benefício adicional é que o gestor, quando selecionado externamente, possui maior facilidade de promover reestruturações e melhorar a profissionalização interna. Suas desvantagens, consistem na dificuldade de se adaptar à cultura interna da organização, a possibilidade de geração de conflitos internos, em razão de membros internos terem sido preteridos, a empresa poderá perder com o tempo suas características de negócio familiar, bem como existe um maior risco de desligamento do executivo.

É importante ressaltar, que essa escolha para a Ferroforte, tem uma forte ligação com ambições da empresa em galgar novos mercados, diversificar sua receita e reestruturar as plantas fabris atuais para manter-se competitiva e atender demandas externas por políticas sustentáveis na empresa.

Questão 2:

Essa questão foi elaborada com o propósito de gerar reflexão nos alunos sobre a importância de levar em consideração competências do candidato à sucessão, alinhada a estratégias e cultura da organização.

Competências e habilidades são recursos importantes para o desempenho adequado das funções. Fleury e Fleury (2004) mencionam que existem competências relevantes para um gestor desempenhar bem suas atividades. Essas competências, segundo eles, estão relacionadas ao seus conhecimentos técnicos-profissionais, referindo-se a determinada ocupação da pessoa, suas competências de negócio, que diz respeito a como a pessoa conhece sua área de atuação, os desafios, as estratégias, os atores envolvidos e como atende a expectativa das partes envolvidas. Também, os autores mencionam competências sociais importantes, que estão relacionadas a questões que envolvem a liderança, as interações sociais e a comunicação assertiva.

Corroboram Thomas *et al.* (2022), mencionando que existem uma série de competências, quadro 2, centrais que devem ser evocadas pelos principais atores sociais que estão envolvidos no processo sucessório. Os autores afirmam, que essas competências são de grande relevância, é que devem ser levadas em consideração no processo de escolha de um sucessor para que este tenha condições e capacidade de gerir o negócio adequadamente. Quanto mais próximo o perfil do candidato se demonstrar a essas competências, mais exitosa poderá ser o processo de sucessão conduzido na organização.

Quadro 2 – competências do sistema de empresa familiar

Competências	Evidências
Gestão	Conhecimento tático; Conhecimento do setor; Conhecimento do negócio; Interpretação de dados financeiros, contábeis e de gestão; Responsividade aos Clientes.
Empreendedor	Capacidade de aprender com erros; Capacidade de se aperfeiçoar continuamente; Autoconfiança; Autoconhecimento; Capacidade de assumir riscos; Integridade; Saber lidar com solidão e incertezas.
Estratégicas	Traduzir o propósito da empresa para a prática; Envolver os colaboradores através de uma visão inspiradora; Induzir mudanças com base nos valores empresariais; Responder as oportunidades do ambiente; Atender as partes interessadas.
Ciclo de vida familiar	Aplicar os valores da família na empresa; Fortalecer laços familiares; Comunicar-se adequadamente com a família; Equilibrar necessidades pessoais, empresariais e familiares.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Thomas et al. (2022)

Baseado em algumas informações relatadas no caso para ensino e, conjugadas com as competências descritas através dos estudos de Fleury e Fleury (2004) e Thomas *et al.* (2022), o quadro 3 apresenta uma proposta das competências que nesse momento são importantes na Ferroforte.

Quadro 3 – competências importantes na Ferroforte

Competências	Evidências no caso para ensino
Gestão	Conhecimento sobre o setor de atuação da Ferroforte; Acompanhar as tendências emergentes do setor para os próximos anos, como implementações tecnológicas para reestruturar o parque fabril. Manter valores organizacionais importantes para os fundadores, como agilidade e qualidade nas entregas.
Empreendedor	Avançar em mercados paralelos ou nichos específicos com intuito de pulverizar as receitas da Ferroforte e conter a concentração de faturamento na indústria automobilística;
Estratégicas	Adequar as operações da empresa as demandas da sociedade atreladas a políticas de ESG
Ciclo de vida familiar	Como a propriedade da empresa é oriunda de três famílias distintas, o sucessor deve possuir a capacidade de transitar, equilibrar interesses e se comunicar com todas as partes envolvidas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questão 3:

Esta questão, enseja provocar uma reflexão nos alunos sobre que atividades os sócios ainda podem desempenhar e contribuir com a empresa familiar após de retirar gradativamente da gestão diária e direta dela. Remete também, ao entendimento que empresas familiares em processo de crescimento, necessitam criar estruturas de governança adequada a fim de promover a sua longevidade.

Segundo Velloso *et al.* (2021), 90% das empresas brasileiras tem perfil familiar. Elas representam 65% do PIB brasileiro e empregam 75% dos brasileiros. Essas informações servem para contextualizar a importância que esses empreendimentos

têm para a sociedade. E como tal, a importância que deve ser dada a essas organizações em termos de condições para que se tornem sustentáveis e profissionais, garantindo sua longevidade.

Portanto, a adoção de sistemas de governança, para o Velloso *et al.* (2021), mostram-se eficazes na busca da longevidade das empresas familiares. Desta forma, Santos e Aragaki (2015) mencionam que o objetivo das ações de governança é fazer com que as decisões e atitudes aplicadas pela empresa aperfeiçoem seu desempenho em longo prazo. Essa tarefa, para os autores, exige um grande comprometimento de seus gestores e controladores, de modo que todos estejam alinhados aos objetivos futuros da empresa. Porém, nesses momentos ocorrem conflitos, inclusive em empresas familiares, que muitas vezes estão relacionados ao envolvimento e relacionamento de parentes, sentimentos que são envolvidos nos negócios, sucessão de liderança e transição de gerações.

Complementa Garcia e Tavares (2017) que dentre as práticas de governança recomendadas para esse tipo de organização, destaca-se o conselho de administração e o conselho de família. O conselho de administração em empresas familiares, passa uma maior segurança ao mercado, desta forma, a empresa demonstra estar interessada com o profissionalismo, com as práticas de governança e com a continuidade da empresa. Trata-se de uma alternativa para a manutenção dos valores organizacionais, da cultura familiar dentro da empresa, e da acomodação dos fundadores sem descartar seus conhecimentos, como no caso da Ferroforte, preservando sua rica história empreendedora.

Para o IBGC (2009), o papel do conselho de administração é ser o elo entre a propriedade e a gestão, tem como uma de suas missões, supervisionar a gestão da empresa garantindo assim o interesse dos proprietários da empresa. Uma das responsabilidades do conselho de administração em empresas familiares, para Santos e Aragaki (2015), é manter atualizado o plano de sucessão organizacional e, garantir que esse plano, também seja feito para todas as lideranças importantes da empresa. Nas empresas familiares, esse é um ponto crítico, em alguns casos, na ausência de seus fundadores, a organização perde força e acaba se desfazendo pela inexistência de pessoas qualificadas e preparadas para assumir a organização.

Antes de iniciar a sua implantação, deve-se avaliar em que fase a empresa familiar se encontra, segundo Santos e Aragaki (2015). De acordo com cada fase de sua existência, exige-se experiências e conhecimentos específicos, desta forma, é muito importante avaliar cada caso para decidir como deve ser formado o conselho de administração. No caso da Ferroforte, os sócios, com objetivo de adentrar em novos mercados para promoção da pulverização das receitas da empresa, necessitarão de conhecimentos específicos sobre esse setor. Além do mais, pressões da sociedade por padrões de produção alinhados a demandas de ESG impactam em novos conhecimentos que devem ser adquiridos e internalizados.

Uma das formas de incorporar conhecimento no conselho de administração, é a utilização de conselheiros de administração independentes. Segundo Bhagat e Black (1999), os conselheiros independentes não possuem qualquer vínculo com a empresa ou com os diretores, nem recebem outra remuneração da sociedade além dos honorários do conselho de administração, exceto dividendos oriundos de eventual participação não relevante no capital. A inclusão desses membros no colegiado, aumenta a efetividade do conselho, sendo que existem, diversos estudos que

comprovam que conselhos com membros independentes, com uma gama maior de diversidade, contribuem de forma significativa com o crescimento da empresa.

Desfecho do Caso

Relacionado ao processo sucessório dentro da empresa Ferroforte, os sócios nesse momento optaram por realizar um processo de sucessão externa. Através de um agente especializado em captação de profissionais, foi contratado um CEO, com competências necessárias para implementar as estratégias futuras da Ferroforte. Os filhos de Mauro e Márcio, passaram a integrar a diretoria da empresa, um ocupando a função de diretor de produção e outra de diretora administrativa. Ambos, passam por um processo de desenvolvimento para que no futuro possam ocupar a posição de CEO da organização.

Quanto aos sócios fundadores, o trio decidiu implementar gradativamente uma estrutura de governança na Ferroforte. Com apoio de uma consultoria, formaram um conselho de administração composto por José, Mauro e Marcos e adicionalmente integraram dois conselheiros independentes. Assim, o conselho de administração da Ferroforte conta com cinco membros. Ambos os conselheiros externos, com a experiência que possuíam, preencheram as lacunas de conhecimento faltante a empresa.

Referências Bibliográficas

BHAGAT, S.; BLACK, B. **The uncertain relationship between board composition and firm performance**. The Business Lawyer, v. 54, n. 3, p. 921-963, 1999.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GARCIA, R. L.; TAVARES, C. K. Empresa familiar e a governança corporativa: breve apontamentos sobre as estruturas de gestão das empresas familiares. **REPEATS**, v. 4, n.1, p. 481-516, 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/>. Acesso em: 21 de julho 2023.

LEONE, Nilda. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e é otimizar o processo sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANCHEZ, A. F. C.; GUTIERREZ, F. F.; LUGOBONI, L. F.; FRAUCHES, P. F. Desafios no processo de sucessão familiar em empresas de pequeno e médio porte. **RGC – Revista de Governança Corporativa**, v. 8, p. 96-122, 2021.

SANTOS, A. C.; ARAGAKI, C. A importância do conselho de administração em empresas familiares de capital fechado. **REDECA**, v. 2, n. 1, p. 65-85, 2015.

THOMAS, M. F.; D'ANGELO, M. J.; TEIXEIRA, A. M. C.; BASTOS, S. A. P. As competências centrais do sucessor de negócios familiares a partir das representações sociais de fundadores, gestores e herdeiros. **Revista de Ciências da Administração**, v. 24, n. 64, p. 133-151, 2022.

VELLOSO, C.; BEBER, A.; BASSO, B.; MULLER, C. H.; WESSLING, L.; VIANA, P. Conselho de família e as principais ações para perpetuar a governança. IBGC, 2021. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/conselho-de-familia-a%C3%A7%C3%B5es-em-governanca>. Acesso em: 20 julho 2023.