

ANO VIII / Nº 45 / NOV-DEZ 2014

Conexão

SEBRAE
SP

DE PAI PARA FILHO

*Sucessão planejada evita conflitos e assegura longevidade
às empresas familiares*



GESTÃO

Governança corporativa
organiza processos

SANGUE NOVO

Herdeiros mudam o rumo
das empresas dos pais

TREINAMENTO

Curso online ensina o passo
a passo da sucessão

PASSANDO O BASTÃO

Cuidados garantem a
continuidade dos negócios

RÁDIO ONLINE DO SEBRAE

SUA EMPRESA MAIS AFINADA DO QUE NUNCA!



radio.sebraesp.com.br

NOTÍCIAS DE EMPREENDEDORISMO, DICAS DE GESTÃO,
BOLETINS, PODCASTS E UMA EXCELENTE PROGRAMAÇÃO MUSICAL



DESAFIO: PREPARAR O BRASIL PARA COMPETIR

É inegável que pequenos negócios e cultura empreendedora fortes são elementos vitais para o equilíbrio socioeconômico de toda e qualquer nação. No Brasil, esse reconhecimento foi consolidado recentemente. O marco se deu muito em razão do esforço realizado nos últimos anos no sentido de simplificar e desonerar o dia a dia dos milhares de homens e mulheres que escolheram o caminho do livre empreender.

Os indicadores mostram os resultados: em cinco anos, o número de microempreendedores individuais (MEIs) saltou de 490 mil para 4,3 milhões; o de MPEs, de 2,9 milhões para 4,2 milhões. E, em dez anos, o número de pessoas ocupadas nesses negócios passou de 6 milhões para 16 milhões. E a participação no PIB é de quase 30%.

Entretanto, ainda amargamos altos índices de mortalidade e informalidade empresarial.

É hora de mudar definitivamente esse quadro. Estamos prestes a iniciar uma nova etapa política no Brasil, com a posse dos governantes e parlamentares eleitos em outubro último. A grande maioria se comprometeu a eliminar os obstáculos que ainda se constituem na grande amarra para o crescimento.

Será o prenúncio de uma vitória inigualável se este desejo se converter em medidas reais que combatam efetivamente a burocracia, hoje infiltrada nas áreas tributária, financeira e creditícia, de relações do trabalho, entre tantas outras.

Acreditamos que este é, hoje, o maior impeditivo para o crescimento sustentável e sua solução passa pela sincronização da realidade – globalizada, veloz e tecnológica – e pelos marcos regulatórios. Enquanto as nações se tornam grandes corporações, que lutam com afincamento por participação no mercado, nossa legislação insiste em excessos que nos imobilizam e impedem a competitividade.

Não precisaremos começar do zero. Nos últimos dez anos, com a implementação da Lei Geral das Micro

e Pequenas Empresas, foi garantida a inclusão de 7 milhões de empreendimentos no regime diferenciado, com redução em até 40% no valor dos impostos e incremento da arrecadação de impostos federais, estaduais e municipais, que passou de R\$ 46,5 bilhões em 2012 para R\$ 60 bilhões (projeção) neste ano.

Entretanto, ainda não foram suficientes para incluir o Brasil no ranking das nações com maior facilidade de realização de negócios: estamos em 116º lugar na classificação do Doing Business, do Banco Mundial.

Como estar entre os melhores? Investindo fortemente em eficiência e em produtividade, tendo como base a educação de qualidade, o acesso à inovação e a garantia ao livre empreender. Ou seja, copiando as boas práticas dos países que entenderam e se prepararam para competir sob novas regras.

No SEBRAE, nossa missão é garantir ferramentas em gestão que permitam a melhor adaptação das MPEs à nova realidade. Nos últimos quatro anos, investimos na expansão e na qualificação de nossa rede de orientação e capacitação – presencial e virtual, com atendimento a mais de 500 mil empreendedores. Além disso, implementamos a Escola de Negócios Sebrae-SP, onde se estimula a empreender.

Também realizamos um esforço para convencer os gestores públicos a implementar a Lei Geral das Pequenas Empresas e sempre buscamos o aprimoramento do Simples Nacional, com a ampliação das faixas de faturamento e a promoção de mais simplificação.

Ao dar nossa contribuição para que o Brasil dê saltos gigantes em direção ao futuro, desejamos que os governantes e legisladores que ora assumem seus cargos também ajudem a forjar nosso caminho rumo a este admirável mundo novo.

Alencar Burti, presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae-SP

CONSELHO DELIBERATIVO

DO SEBRAE-SP

Associação Comercial de São Paulo (ACSP)

Alencar Burti – Presidente do Conselho

Associação Nacional de Pesquisa,
Desenvolvimento e Engenharia
das Empresas Inovadoras (Anpei)

Hugo Borelli Resende

Banco do Brasil – Diretoria de Distribuição
São Paulo – Disap (BB)

Sérgio Peres

Federação da Agricultura e Pecuária
do Estado de São Paulo (Faesp)

Fabio de Salles Meirelles

Federação do Comércio de Bens, Serviços
e Turismo do Estado de São Paulo (FecomercioSP)

Manuel Henrique Farias Ramos

Fundação Parque Tecnológico
de São Carlos (Parqtec)

Sylvio Goulart Rosa Junior

Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT)

Altamiro Francisco da Silva

Agência de Desenvolvimento
Paulista (Desenvolve SP)

Milton Luiz de Melo Santos

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro
e Pequenas Empresas (Sebrae)

Carlos Alberto Silva

Sindicato dos Bancos do Estado
de São Paulo (Sindibancos)

Wilson Roberto Levorato

Superintendência Estadual
da Caixa Econômica Federal (CEF)

Paulo José Galli

DIRETORIA

Diretor-superintendente – **Bruno Caetano**

Diretor técnico – **Ivan Hussni**

Diretor de administração e finanças – **Pedro Jehá**

REDAÇÃO

Gerente do projeto

Eduardo Pugnali

Editor responsável

Roberto Capisano Filho – MTB 46.219

Editor-assistente

Daniel Lopes

Produção e coordenação

Fischer2 Indústria Criativa Ltda.

Diretor de conteúdo **André Rocha**

Editora **Marineide Marques**

Reportagem **Bismark Rodrigues,**

Filipe Lopes e Enzo Bertolini

Fotos **Olcio Pelosi e Su Stathopoulos**

Revisão **Flávia Marques e Luisa Soler**

ARTE **TUTU**

atendimento@tutu.ee

Editores de arte

Maria Clara Voegeli e Demian Russo

Chefe de arte **Carolina Lusser**

Designer **Renata Lauletta e Laís Brevilheri**

Assistentes de arte **Paula Seco e Vitória**

Bernardes Estagiário **Yuri Miyoshi**

Produção gráfica **Clayton Cerigatto**

Impressão **Plural Indústria Gráfica**
Bimestral / 60 mil exemplares

Cartas para: Comunicação Social
Rua Vergueiro, 1.117, 8º andar,
Paraisópolis, São Paulo, SP,
CEP 01504-001 - Fax (11) 3177.4685
ascom@sebraesp.com.br
www.sebraesp.com.br



06
10
11
12
16
18
22
26
30
34

ENTREVISTA

O consultor Renato Bernhoeft destaca a importância de preparar os herdeiros para o papel de sócios



SEMANA DO EMPREENDEDOR

Ação garantiu atividades nos 46 pontos e escritórios do Sebrae-SP

FEIRA DO EMPREENDEDOR

Próxima edição acontece de 7 a 10 de fevereiro

CAPA

Apenas 12% das empresas familiares chegam à terceira geração

EDUCAÇÃO

Curso do Sebrae-SP orienta sobre a governança em negócios de família

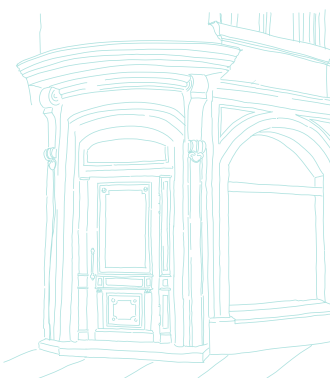


GESTÃO

Quando todos falam a mesma língua, ruídos na comunicação são evitados

CARREIRA

Escolha do sucessor deve ser consensual



CASES

Herdeiros mudam o rumo dos negócios com novas ideias e tecnologias



CENÁRIO

Brasil tem bons exemplos de famílias que conduziram com seriedade os processos sucessórios da empresa

PANORAMA

Transição sem tropeços



PARA ATRAVESSAR GERAÇÕES

Os conflitos entre parentes e as disputas por poder estão na raiz de boa parte dos problemas que levam as empresas familiares a fechar as portas. Atravessar gerações é prerrogativa de um número muito pequeno delas: apenas 12% chegam à terceira geração, segundo estimativas da consultoria PwC.

Competência técnica não basta a esses empreendimentos. A continuidade dos negócios depende também da harmonia familiar. Como tudo que diz respeito a família envolve muita emoção e pouca razão, a sucessão em empresas familiares não é diferente. Daí a importância de o processo ser conduzido de maneira planejada, assegurando o envolvimento de todos os interessados e transparência nas decisões.

Nesta edição da **Conexão**, buscamos analisar os vários aspectos da sucessão familiar, chamando a atenção para um assunto que, muitas vezes, é deixado em segundo plano e até evitado para não colocar na mesa assuntos que mexam com suscetibilidades, especialmente quando se trata da passagem do bastão do fundador para a primeira geração de herdeiros.

Ao longo desta edição, abordamos a importância do planejamento; explicamos o que é e para que serve a governança corporativa; apresentamos filhos que estão mudando o rumo das empresas de seus pais; e mostramos como alguns negócios centenários se perpetuaram sem deixarem de ser familiares.

A experiência mostra que a condição de empreendimento familiar não inibe o crescimento das

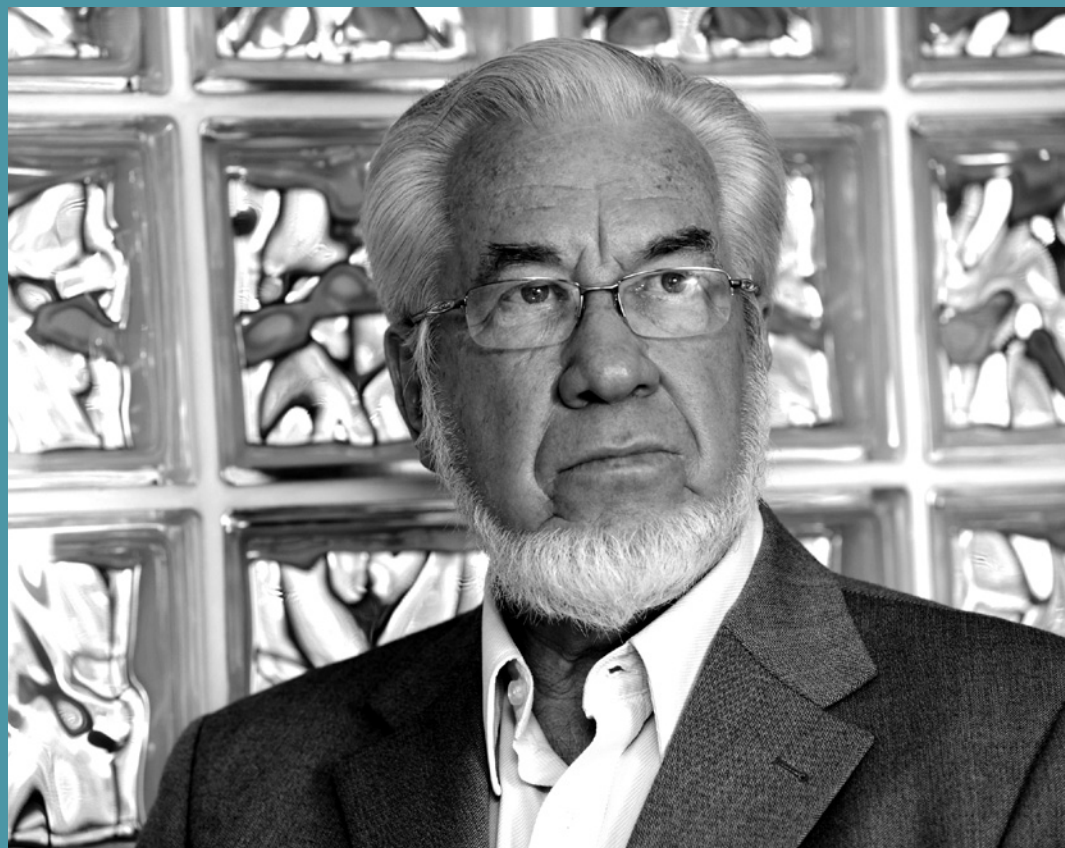
companhias. Prova disso são grupos nacionais que brilham no cenário global sem deixar de carregar o sobrenome de seus fundadores. Em comum, elas guardam algumas particularidades: estruturam-se de forma a contemplar os interesses da família e dos negócios e tratam a questão sucessória de forma preventiva e profissional.

As decisões que envolvem o futuro da companhia não podem ser tomadas no almoço de domingo, ainda que todos os envolvidos estejam sentados à mesa. Com a ajuda de um profissional de fora ou não, o processo precisa ser pensado de forma articulada, sem o qual ele não terá legitimidade capaz de superar os impasses familiares.

Como o tema é decisivo para o futuro das pequenas e médias empresas, o Sebrae-SP não poderia deixar de abordá-lo. Por meio de um curso online gratuito, o assunto é tratado de forma didática e dinâmica. Mediante um case fictício de uma microempresa familiar, o curso Sucessão e Profissionalização em Empresas Familiares orienta sobre vários aspectos do planejamento sucessório, permitindo a compreensão dos principais desafios e conflitos de uma empresa familiar. O conteúdo está disponível na nossa página na internet [sebr.ae/sp/ead_sucessaoempresarial]. Esperamos que ele seja de grande ajuda para você e para o seu negócio.

Bruno Caetano, diretor-superintendente do Sebrae-SP

“FAMÍLIA É TUDO IGUAL”



POR MARINEIDE MARQUES FOTOS SU STATHOPOULOS

RENATO BERNHOEFT
consultor

Sucessão não é assunto fácil em empresas familiares. Envolve emoções e ressentimentos. Lidar com o assunto de maneira equilibrada garante a continuidade do negócio e a tranquilidade dos almoços de domingo. Especialista no tema e autor de vários livros sobre empresas familiares, o fundador da consultoria Höft, Renato Bernhoeft, destaca a importância de a sucessão ser encaminhada em vida, e não na ausência do fundador. Em entrevista à Conexão, ele afirma que o desafio para a continuidade de uma empresa familiar não está na gestão, mas em preparar os sucessores para serem empresários e em educar os herdeiros para o papel de sócios.

QUAL É A DIFERENÇA ENTRE HERDEIRO E SUCESSOR?

Herdeiro é toda pessoa que, por questões de ordem legal, tem direitos sobre parte do patrimônio construído pelo pai (ou mãe). Sucessor é aquele que vai assumir em substituição ao titular ou ao fundador. Muitas vezes, as duas figuras se confundem.

ESSA DIFERENÇA ESTÁ CLARA PARA AS EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS?

Não. A mistura começa com um erro muito comum, por parte da maioria dos fundadores, de ele próprio querer escolher o seu sucessor. Embora todos os filhos sejam herdeiros, o fundador tende, muitas vezes, a escolher ou a indicar o sucessor. É um erro. O sucessor tem de conquistar legitimidade. Não basta ter competência. Existem inúmeros casos de herdeiros capacitados, preparados para serem grandes gestores, mas que não se habilitaram a sucessores porque não foram legitimados pelos demais. Temos aí uma segunda questão: o que, de fato, os herdeiros recebem por herança é uma sociedade cujos sócios eles não tiveram a liberdade de escolher. Na transição da primeira

para a segunda geração, saímos de uma empresa de um dono só – que manda e desmanda a seu bel-prazer – para um modelo sem a figura do dono, exceto quando ele tem um filho único. Nas famílias, nem sempre está claro que os filhos herdaram uma sociedade, não um patrimônio. A relação de irmandade é completamente diferente da relação de sócios. Na primeira, não há cobrança e as pessoas tendem a se aceitar como são. Como sócios, é preciso tomar decisões sobre riscos e investimentos, além de uma série de questões que envolvem o patrimônio. Então, se há divergências, as implicações são muito maiores.

QUAL É A MANEIRA CORRETA DE LIDAR COM A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR?

Primeiro, o fundador precisa tomar consciência de que a criatura que

osso se não encontra outra fonte de poder. Para essas pessoas, o poder é mais do que inebriante, é orgástico. Quais são as alternativas? Ele pode ir para a vida política; tornar-se presidente de uma associação de classe; criar outro negócio; dedicar-se à filantropia etc. Uma pergunta que eu costumo fazer a esses fundadores é: qual o legado que você quer deixar? Uma coisa é a herança, e outra é o legado. Herança sem legado acaba logo. Legado é o conhecimento da história, de como aquilo se criou.

COMO GARANTIR QUE ISSO SE PERPETUE?

O fundador precisa encaminhar o processo sem escolher o sucessor. Ele deve permitir que a próxima geração lide com isso e encontre as novas lideranças. É preciso olhar além da gestão, pensando na es-

O GRANDE DESAFIO PARA A CONTINUIDADE DE UMA EMPRESA FAMILIAR NÃO ESTÁ NA GESTÃO, MAS NO PREPARO DA FAMÍLIA PARA SE TORNAR EMPRESÁRIA E, EM SEGUNDO LUGAR, NA EDUCAÇÃO DOS HERDEIROS PARA O PAPEL DE SÓCIOS

ele criou se tornou maior que ele, e entender que há um momento em que ele tem de se afastar.

“CRIATURA”?

Uso a expressão de propósito. Para muitos fundadores, a empresa é o seu filho preferido, com a qual ele tem uma relação visceral. Então, o fundador precisa tomar consciência de que ele precisa dar continuidade à sua obra. Entretanto, a experiência mostra que ele não larga o

estrutura familiar. A Gerdau é um bom exemplo: eles criaram uma coisa chamada “conselho de família”. É importante que a família se reúna e prepare as novas gerações. O grande desafio para os herdeiros é encontrar uma forma de não destruir valor, mas de agregar valor.

COMO SE FAZ ISSO?

A família precisa criar essa consciência, não só entre os descendentes diretos, mas envolvendo

todos – incluindo genros e noras. É preciso que os herdeiros, mesmo aqueles que não estejam envolvidos com o negócio, comecem a criar consciência de que devem se apropriar do processo. Quando uma herdeira me diz “Eu não entendo nada, mas meu marido...”, eu já alerto: “Não, o patrimônio é seu”.

É MAIS FÁCIL QUANDO A AÇÃO É COORDENADA POR ALGUÉM DE FORA?

Em geral, sim, funciona melhor. O consultor (a pessoa de fora), em tese, é mais isento para fazer provocações.

EXISTEM DIFERENÇAS QUANDO A SUCESSÃO ENVOLVE GRANDES OU PEQUENAS EMPRESAS?

Diferença nenhuma. Família é tudo igual. Não é um assunto fácil, porque não tem lógica e mexe com emoções e ressentimentos. O componente emocional é muito forte. O grande desafio para a continuidade de uma empresa familiar não está na gestão, mas no preparo da família para se tornar empresária e, em segundo lugar, na educação dos herdeiros para o papel de sócios. Como acionistas, precisam olhar o patrimônio como investidores – independentemente de ele ser administrado pelo irmão, pelo primo ou por um executivo de fora.

O DESAFIO É CONSEGUIR ESSE DISTANCIAMENTO?

As pessoas devem buscar soluções para os seus sonhos fora da empresa. A partir da segunda e da terceira gerações isso é ainda mais importante. Nem todos devem olhar a empresa da família como única alternativa de trabalho. É preciso criar autonomia financeira e reduzir o grau de dependência em relação ao negócio, afinal, as participações são menores a cada geração. Além disso, há a questão da capitalização e da liquidez. É preciso reinvestir na empresa e gerar liqui-

QUANDO UM EXECUTIVO ENTRA EM UMA EMPRESA DE CONTROLE FAMILIAR, ELE TEM DE TOMAR MUITO CUIDADO, POIS FOI CONTRATADO PARA A GESTÃO E NÃO PARA SER ÁRBITRO DOS CONFLITOS ENTRE OS SÓCIOS

dez para atender às demandas das pessoas que querem manter seu status. Esse equilíbrio não é fácil.

QUAIS CUIDADOS DEVEM TOMAR OS EXECUTIVOS QUE TRABALHAM EM EMPRESAS FAMILIARES, MAS QUE NÃO SÃO DA FAMÍLIA?

Quando um executivo entra em uma empresa de controle familiar, ele tem de tomar muito cuidado, pois foi contratado para a gestão e não para ser árbitro dos conflitos entre os sócios. Ele não pode tomar partido.

EXISTE PRECONCEITO DO MUNDO EXECUTIVO EM RELAÇÃO À EMPRESA FAMILIAR?

O preconceito nasce no mundo acadêmico. Nenhuma universidade ou faculdade brasileira tem uma cadeira de empresa familiar nos cursos de Administração, como existe nos Estados Unidos e na Europa. Para o executivo, a empresa familiar tem vantagens e riscos como qualquer outra empresa. Ele está mais próximo do centro do poder, conhece os controladores e pode influir no processo decisório, mas não deve se envolver nas relações entre os sócios, tampouco nas questões privadas da família. Trabalhar em uma empresa familiar não é pior nem melhor, mas existe muito preconceito. No mundo inteiro, a maior parte das empresas é de con-

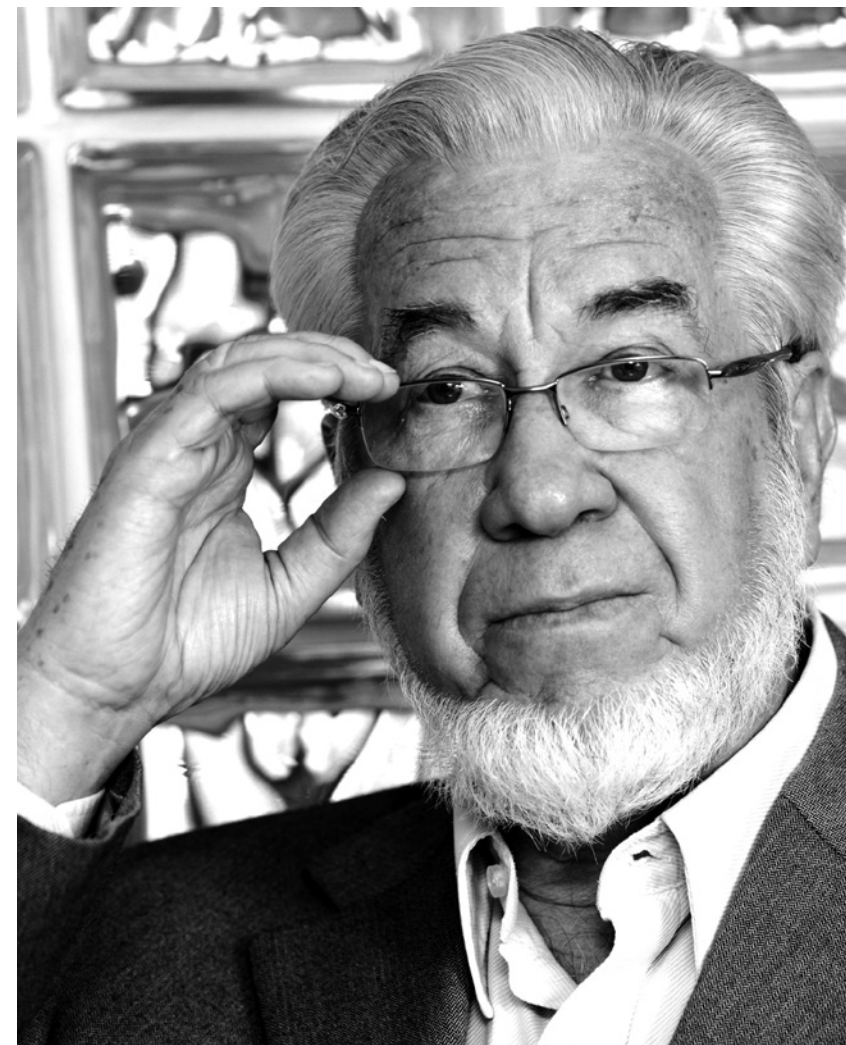
trole familiar ou de gestão mista. As pessoas tendem a achar que os grandes grupos empresariais não são familiares, mas o controle é familiar, ainda que a gestão não seja.

A GESTÃO MISTA É CONDIÇÃO PARA A EMPRESA FAMILIAR CRESCER?

Não necessariamente. Do ponto de vista quantitativo, a maior parte das empresas familiares bem-sucedidas, no mundo inteiro, tem isso, porém, não significa que a gestão familiar seja impeditiva para o crescimento. A questão é que a família não possui todas as competências de que uma empresa precisa. À medida que o negócio se desenvolve, é necessário agregar outras competências.

A GOVERNANÇA É O CAMINHO PARA EVITAR CONFLITOS ENTRE GESTORES PROFISSIONAIS E MEMBROS DA FAMÍLIA?

Tenho medo dessa expressão, porque ela é usada indiscriminadamente. Acredito que empresas familiares devam ter três níveis de governança. O primeiro é a governança na família: um conselho ou um lugar onde pessoas se reúnam e conversem. Também é preciso um conselho societário que congregue os controladores. E, por fim, um conselho de administração que seja focado na gestão e possa incluir figuras externas. Essa é a chamada governança



corporativa – todavia, nas pequenas empresas não há espaço para isso. Não acredito que, para se profissionalizarem, as empresas precisem de governança. Não adianta contratar o Maílson da Nóbrega ou o Armínio Fraga. Não é só competência, é sensibilidade, e muitos desses conselheiros não têm o entendimento da questão da empresa familiar.

O QUE AS EMPRESAS FAMILIARES CENTENÁRIAS TÊM EM COMUM? EXISTEM INDICADORES DE LONGEVIDADE?

São empresas que têm a sua história registrada e prepararam a família para o papel de acionistas.

Outro componente importante são as empresas que continuaram fiéis à sua vocação de origem. Veja o exemplo da Gerdau. Nasceu como empresa siderúrgica e continua como tal mais de 100 anos depois.

O EMPREENDEDORISMO ESTÁ EM ALTA NO BRASIL. NO FUTURO, ISSO VAI SE TRADUZIR EM EMPRESAS FAMILIARES OU NÃO?

É difícil dizer porque eu não sei quantas vão sobreviver. Esse movimento é fantástico, mas é preciso observar que não surgem empreendedores nas camadas mais altas da população, salvo algumas exceções. De maneira

geral, o empreendedor não começa com dinheiro. O empreendedorismo nasce nas camadas mais baixas, nas quais as pessoas não têm nada a perder. O empreendedor é aquele que enxerga uma oportunidade onde todo mundo só vê problema.

ASPECTOS CULTURAIS TAMBÉM INFLUENCIAM?

Sim, assim como aspectos religiosos. A cultura americana, por exemplo, é fortemente influenciada pelo calvinismo, cujo princípio básico é que o trabalho é uma forma de adoração e o ócio é pecado.

QUAL É A PARTICIPAÇÃO DOS CONFLITOS DE FAMÍLIA NA TAXA DE MORTALIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES?

Por experiência, eu diria que essa taxa é de 70%, entre conflitos familiares e societários não resolvidos. Outra parcela importante desaparece porque os fundadores não lidaram bem com a sucessão. O equívoco começa quando eles dizem que criaram a empresa para a família. Então faça uma ONG, porque empresa você faz para o mercado. O fundador precisa compreender que a continuidade da sua obra exige que ele se desprenda da criatura e encontre outra fonte de poder.

COMO TRATAR OS CASOS DE SOCIEDADE ENTRE AMIGOS?

Exigem muita atenção, pois a maioria das pessoas não se dá conta de que nenhum modelo dura para sempre. Em algum momento, todo modelo se esgota (como em qualquer relação), e as pessoas não têm o processo educativo de repensar a relação. É preciso reavaliar não só a relação entre ambos, mas o contexto em que cada um vive. Com o tempo, as preocupações das pessoas mudam. É preciso entender que amizade é uma coisa e sociedade, outra.

Mobilização PELAS MPES

MAIS DE 17 MIL PESSOAS PARTICIPARAM DAS ATIVIDADES DURANTE A SEMANA DO EMPREENDEDOR EM TODO O ESTADO

Por Bismarck Rodrigues

Uma mobilização em favor da micro e da pequena empresa. Assim foi a edição de 2014 da Semana do Empreendedor, organizada pelo Sebrae-SP entre os dias 13 e 18 de outubro. As atividades nos 46 pontos de atendimento e Escritórios Regionais da entidade reuniram 17,3 mil pessoas, ou mais do que o triplo do público do ano passado, quando foram feitos 5 mil atendimentos.

Todos os 33 Escritórios Regionais e mais 13 pontos de atendimento da entidade programaram ações focadas, principalmente em marketing, visando as vendas de fim de ano. Também ocorreram

atividades mirando a regularização de empresas e outros aspectos relacionados à gestão. “Quem já tinha empresa pôde tirar dúvidas sobre fluxo de caixa e contratação de funcionários, entre outras questões. Muitos que ainda não tinham a empresa aberta puderam se informar e dar entrada no processo”, destaca o diretor-superintendente do Sebrae-SP, Bruno Caetano.

O balanço do evento mostra que apenas 30% das pessoas que passaram pelos postos de atendimento já tinham CNPJ e queriam regularizar pendências. Outras 70% tentavam formalizar seus negócios, conseguir um financia-

mento ou dar o primeiro passo no planejamento do empreendimento.

Foi o caso de Mariana dos Santos, que foi à tenda do Largo São Bento, no centro de São Paulo, para obter o CNPJ como Microempreendedor Individual (MEI). “Estou muito feliz”, comemorou, informando que pretende instalar uma loja de roupas femininas dentro de um salão de beleza, incorporando o conceito de salão-butique. Agora, formalizada, ela pretende voltar mais vezes ao Sebrae-SP. “Estou atenta à programação de cursos, quero aprimorar o meu negócio”, disse a nova empreendedora.

A gerente de atendimento do Sebrae-SP, Adriana Rebecchi, acredita que falar da importância do marketing para os negócios ajudou a trazer mais pessoas para o evento. Segundo pesquisas da entidade, 58% das empresas utilizam estratégias como investir em produtos e serviços diferenciados, propaganda e divulgação, superando as que aplicam apenas estratégias de custos (30%), como oferecer preços baixos e facilitar pagamentos.

Além da capital, as atividades se espalharam pelo interior do Estado. Ourinhos, por exemplo, recebeu uma caravana com oito caminhões do Sebrae Móvel durante dois dias, período em que os serviços mais procurados foram a regularização e a formalização de empresas. “Tivemos cerca de 120 atendimentos nos dois dias, o que nos deixou bastante satisfeitos com o resultado final”, avalia o gerente do Escritório Regional do Sebrae-SP em Ourinhos, Wilson Nishimura.

Em Campinas foi instalada uma tenda para atendimento ao público na região central da cidade. Segundo o gerente do Escritório Regional do Sebrae-SP, José Carlos Cavalcante, 60% da demanda corresponde a pessoas que buscavam informações sobre como abrir uma empresa.



Foto: Patrícia Cruz/A2 Fotografia

Sucesso de público e crítica

FEIRA DO EMPREENDEDOR AGORA É ANUAL. A PRÓXIMA OCORRE ENTRE 7 E 10 DE FEVEREIRO

Por Bismarck Rodrigues

Oportunidade de negócio para pequenas e médias empresas, a Feira do Empreendedor do Sebrae-SP agora é anual. A quarta edição já tem data marcada: será entre os dias 7 e 10 de fevereiro de 2015, durante a qual são esperados, pelo menos, 80 mil visitantes. A expectativa é atrair cerca de 350 empresas expositoras, que vão mostrar produtos e serviços em 30 mil metros quadrados do Pavilhão de Exposições do Anhembi. A área é maior do que os 21 mil metros quadrados ocupados em 2014.

A mudança de bianual para anual reflete o sucesso nas visitas da terceira edição do evento, que superaram em mais de 35% a expectativa dos organizadores e marcaram recorde de público: 82 mil pessoas. “Dividiremos os estandes em quatro categorias: franquias; tecnologia da informação; representação; e máquinas e equipamentos”, explica o gestor da Feira do Empreendedor no Sebrae-SP, Ary Scapin Júnior.

Expor na Feira do Empreendedor é uma oportunidade única para as MPES, afinal, o valor de um estande é bem inferior ao de outras exposições, mas com uma possibilidade maior de negócios. Dependendo do evento, a economia pode chegar a 90%, segundo Scapin. “A feira é um shopping para essas empresas, pois

tem um público muito grande e diferenciado que pode se interessar pelo produto”, explica o sócio-diretor da Sahara Tecnologia Máquinas e Equipamentos, Francisco Aguilar, que atende o setor de construção civil.

Aguilar participou das duas últimas edições da Feira do Empreendedor. Ele garante que também expõe em outras feiras, mas não perde a oportunidade de ir ao evento do Sebrae-SP. “Com a participação, multipliquei por dez o volume de vendas. Descobri o mapa da mina”, relata o empresário.

O caráter nacional do evento, apesar de sediado em São Paulo, também chamou a atenção de Aguilar, que já havia participado da Feira do Empreendedor nos Estados da Bahia e de Goiás. “Estávamos acostumados com um público mais regional, mas ao chegarmos aqui, vimos que além do público local também há muita participação de empreendedores de outros Estados”, afirma.

Ele destaca a necessidade de os expositores se adequarem ao perfil dos visitantes. “No começo, levávamos equipamentos de R\$ 500 mil para o evento. Depois que entendemos o público, passamos a oferecer máquinas mais baratas e os negócios aconteceram em ritmo mais acelerado”, explica Aguilar. O sucesso foi tão grande que a Sahara até abriu uma linha de produção para máquinas voltadas a pequenos e médios negócios.



Foto: Emiliano Hoagge

TUDO EM CASA

APENAS 12% DAS EMPRESAS FAMILIARES CHEGAM À TERCEIRA GERAÇÃO. O DESAFIO É PROMOVER A SUCESSÃO DE FORMA PLANEJADA E COM TRANSPARÊNCIA, EVITANDO DISPUTAS INTERNAS QUE COLOQUEM EM RISCO A CONTINUIDADE DO NEGÓCIO

por Bismarck Rodrigues



Empresas familiares nascem, quase sempre, do sonho e do empenho de uma pessoa. O grande desafio para esses fundadores é garantir a continuidade do negócio. Isso significa superar impasses familiares e disputas entre herdeiros e sucessores – os principais problemas que levam os empreendedores a fechar as portas. E os números são expressivos: apenas 12% das empresas familiares chegam à terceira geração, pelos cálculos da consultoria PwC.

Contribuem para isso uma série de improvisos e equívocos ao longo do caminho. Afinal, no início, as decisões são centralizadas na figura do fundador. Com o passar do tempo, à medida que a empresa cresce e absorve outros familiares, surgem os problemas: funcionários/familiares que olham a organização exclusivamente como fonte de renda, caixa da empresa que se mistura com o orçamento familiar e disputas de poder que fermentam a receita do fracasso.

Eliminar os riscos da sucessão é determinante para a sobrevivência do negócio, e as chaves para isso estão na comunicação e no planejamento. Segundo a PwC, apenas 30% das sucessões são planejadas e isso se reflete diretamente no futuro da empresa. O planejam-

to permite preparação com antecedência, avaliação de competências e definições sobre responsabilidades.

O mesmo estudo da PwC mostra o peso que tem a passagem do bastão: 44% dos sucessores entrevistados temem não entender a complexidade do negócio; outros 18% se sentem incapazes de assumir determinados trabalhos, enquanto 9% acham que ainda não é momento de tomar a frente da empresa. O levantamento ouviu 207 integrantes da próxima geração de empresas familiares de 21 países, incluindo o Brasil, em entrevistas realizadas em fevereiro e março deste ano.

O primeiro passo para o planejamento é tomar consciência da necessidade dele. “Os fundadores se acham imortais”, ressalta o sócio da PwC, Carlos Mendonça, destacando a crença de que muitos patronos não dão atenção ao processo sucessório simplesmente por não se imaginarem fora da empresa. A atitude é reforçada pela desconfiança de que os herdeiros não têm competência para substituí-los.

A resistência dos fundadores atrapalha não só o processo sucessório como também a capacitação do herdeiro. “A recomendação é para que o ciclo de preparação ao lado do pai seja feito ao longo de cinco anos, não muito mais

SEIS REGRAS BÁSICAS PARA EMPRESAS FAMILIARES

- 1 Além da governança corporativa, uma administração da estrutura de família é essencial;
- 2 O papel dos gestores externos precisa ser aceito (gestão e família em coexistência);
- 3 O papel dos conselhos deve ser esclarecido, sendo eles conselhos consultivo, de gestão ou de governança, societário etc.;
- 4 As questões de sucessão precisam ser tratadas nos planos político e estratégico e de forma oportuna;
- 5 Uma política de investimentos e dividendos precisa ser definida (gestão de capitalização, distribuição e liquidez);
- 6 Assim como a administração da empresa segue um plano de negócios, a administração e a família devem seguir um plano para assegurar o legado.

(Fonte: PwC)

do que isso”, diz Mendonça. Por mais óbvio que pareça, é preciso saber se o filho deseja seguir no comando do negócio. “Para pequenas e médias empresas, esse aspecto é fundamen-

tal. Se não houver ninguém disposto a assumir, é recomendável vender”, afirma o sócio da PwC.

No caso das grandes empresas, a contratação de um profissional

de fora para gerir o empreendimento pode ser a alternativa em casos de ausência de sucessores da família. A escolha desse executivo deve ser feita com cuidado, pois não é qualquer perfil que se adapta a organizações de controle familiar. “Esse gestor precisa saber lidar com a família e ter a confiança dela”, pondera a conselheira-sócia do BI International, Dorothy Nebel de Mello. A escola, de educação executiva, tem foco em planejamento de carreira e desenvolvimento de competências.

Para os fundadores com mais de um filho, as dicas são clareza na comunicação e transparência nos critérios usados para referendar o sucessor, além de tratar do assunto de forma planejada. “A escolha deve ser baseada em competência e não em laços emocionais. Por isso, todos devem se envolver no processo”, aconselha Mendonça.

Se a situação com mais de um filho já é complicada na primeira passagem de bastão, a situação tende a ser mais complexa nas décadas seguintes, quando filhos, primos, genros e noras engordam a linha sucessória. Nessa hora, a criação de um conselho pode atenuar os conflitos familiares. Para as pequenas e médias empresas, Dorothy indica o conselho consultivo, formado por profissionais externos que conhecem o ramo da empresa, além de advogados e outros gestores que podem orientar a família nas tomadas de decisão. “A reunião de domingo não é lugar para discutir assuntos corporativos. Um conselho pode ajudar nesse processo”, analisa.

Para empresas de maior porte, a orientação é instalar o conselho de família, que funciona como um fórum no qual membros do clã alinham expectativas em relação à companhia e definem posicionamento sobre aspectos como condu-



Foto: Divulgação

“A ESCOLHA DO SUCESSOR DEVE SER BASEADA EM COMPETÊNCIA E NÃO EM LAÇOS EMOCIONAIS. POR ISSO, TODOS DEVEM SE ENVOLVER NO PROCESSO”

Carlos Mendonça, sócio da PwC

QUESTÕES PARA O PATRIARCA

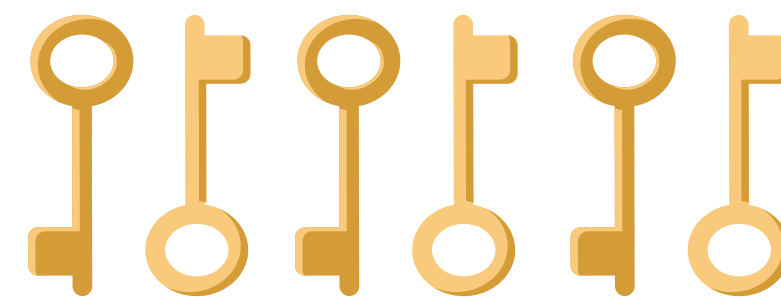
- Você pretende passar seu negócio para os seus filhos? Se não, eles sabem quais são seus planos?
- Você acredita que seus filhos estão prontos e são capazes de assumir a empresa? Se não, você já discutiu com eles o que precisam fazer?
- Você já teve uma discussão aberta sobre quando pretende renunciar e quem administrará o negócio depois disso?
- Você está dando a seus filhos, em público ou de forma privada, o apoio de que eles precisam para estabelecer sua própria autoridade?

QUESTÕES PARA O SUCESSOR

- Você já passou por um processo de identificar as habilidades e experiências que precisa adquirir?
- Você tem um plano de desenvolvimento para preencher essas lacunas?
- Você já teve uma discussão aberta com os seus pais sobre quem vai assumir o negócio e quando?
- Você compartilhou seus planos para o futuro da empresa com seus pais?

De modo ideal, ambas as gerações devem ser capazes de responder de modo afirmativo às quatro perguntas. Se você só conseguir responder “sim” a, no máximo, duas perguntas, é hora de agir para eliminar as lacunas.

Fonte: PwC



ta para contratação de familiares, transparência e processos. “O conselho de família não se aplica a todos os casos. É preciso haver massa crítica. Por isso, só faz sentido quando a família é muito grande”, explica Mendonça.

CONFLITO DE IDEIAS

Ao decidir quem será o novo líder, o próximo passo é ouvir as sugestões do sucessor. A pesquisa da PwC mostra que 86% dos candidatos à sucessão planejam fazer algo significativo quando assumirem o comando e 80% têm grandes ideias de mudança, que incluem lançamento de produtos, alteração da forma como a empresa opera ou investimento em novas tecnologias. Estão aí as principais fontes para os conflitos de ideias, quando a facilidade dos jovens em lidar com o novo entra em rota de colisão com o pai, que espera do sucessor a continuidade de seu modelo de gestão. “O desafio é unir a geração que conhece muito bem a empresa com outra que nasceu na era digital e tem outra visão de mundo”, explica o sócio da PwC.

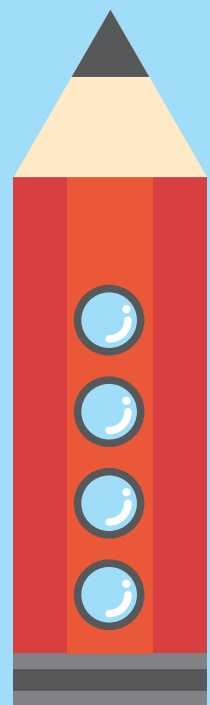
O sucessor precisa se capacitar adequadamente para substituir o fundador. É unanimidade entre os conselheiros que os herdeiros precisam de uma formação para gerir a empresa e uma especialização no ramo do negócio da família. “Também é muito bom que o herdeiro possa ter experiência em outra empresa, a fim de saber como fun-

ciona o dia a dia, de ter obrigações e de entender como se porta um funcionário”, recomenda Dorothy.

O estudo da PwC comprova essa tendência. Os herdeiros estão buscando completar sua formação longe dos olhos dos pais: 46% só assumiram a empresa depois de uma outra experiência profissional; 31% entraram no processo de sucessão depois de sair da faculdade; e apenas 7% assumiram o bastão logo depois de terminado o segundo grau.

Segundo a mesma pesquisa, os pais têm apoiado os filhos independentemente do caminho escolhido por eles. Mas carregar o nome da família não é fácil: 59% dizem se preocupar com a responsabilidade de dar sequência ao trabalho dos pais, enquanto 88% pretendem trabalhar ainda mais para conquistar o respeito dos demais funcionários, principalmente dos mais antigos.

Com a transição completa, os fundadores finalmente terão tempo para descansar e curtir a vida? Na teoria, sim. Na prática, muitos patriarcas insistem em não largar o bastão e continuam a se intrometer na gestão do filho, impedindo até mesmo que o herdeiro conquiste a confiança dos colaboradores. “Não se deve desperdiçar todo o conhecimento adquirido ao longo dos anos, mas ele precisa saber que não está mais no comando”, ressalta Mendonça, que recomenda para os fundadores uma cadeira no conselho de administração da empresa.



Passo a passo

CURSO ONLINE GRATUITO DO SEBRAE-SP ABORDA A IMPORTÂNCIA DE UM PROCESSO SUCESSÓRIO BEM CONDUZIDO, DETALHA ALTERNATIVAS E ORIENTA SOBRE OS BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA EM EMPRESAS FAMILIARES

Por Enzo Bertolini

Uma sucessão familiar não é feita em um ano ou um mês, mas durante anos. Por isso, é importante planejar a transição com antecedência para garantir que o processo não impacte negativamente a empresa. O curso online gratuito Sucessão e Profissionalização em Empresas Familiares, do Sebrae-SP, aborda o assunto de forma relevante e precisa.

Por meio de um case fictício de uma microempresa familiar, trata-se de maneira didática e prática vários aspectos do planejamento sucessório, permitindo a compreensão dos principais desafios e conflitos de uma empresa familiar e da construção de apontamentos que visem a profissionalização da

gestão para análise e direcionamento do processo.

O conteúdo do curso online começa com o diálogo entre o proprietário da cantina Bona Coccina, Agenor Millane, e seus filhos sobre o processo de sucessão da empresa. O personagem conta que, pela falta de planejamento, foi doloroso assumir o negócio fundado pelos pais.

Em três horas de duração, é oferecido ao aluno acesso a um vídeo e a um e-book que serve de base para o participante acompanhar a explicação. Nesse material, o empresário é apresentado ao contexto das empresas familiares no Brasil. O conteúdo aborda ainda a importância de um processo sucessório bem conduzido, detalha alternativas e orienta sobre os benefícios da governança em empresas familiares. Também são enumerados os passos para a elaboração de um acordo societário que separe empresa e família.

O curso gratuito do Sebrae-SP ressalta a importância de uma administração estratégica que reflita sobre o estágio no qual a empresa se encontra e aponte aonde ela vai chegar, com planos e metas. Cada um dos tópicos abordados é acompanhado de exercícios e dinâmicas para fixação dos conceitos tratados.

PARA TODAS AS EMPRESAS

O conteúdo do curso pode ser aplicado a qualquer tipo de negócio e, para que o entendimento e o aproveitamento sejam completos, é recomendada a participação de toda a família envolvida no processo sucessório. Afinal, não é bom cair de paraquedas no empreendimento.

Qualquer pessoa com CNPJ pode participar. Basta se inscrever no site sebr.ae/sp/ead_sucessaoempresarial. Em caso de dúvidas, ligue para o 0800-570-0800 ou visite um Escritório Regional do Sebrae-SP.

COMPETÊNCIAS A SEREM DESENVOLVIDAS PELO CURSO DO SEBRAE-SP

- Conhecer as características e os agentes da empresa familiar para planejamento do processo sucessório;
- Compreender os principais desafios e conflitos de uma empresa familiar para direcionamento de soluções dentro de determinada estrutura;
- Conhecer as funções de planejamento, direção e controle para organização da empresa, contemplando uma administração estratégica;
- Construir apontamentos que visem a profissionalização da gestão para análise e direcionamento do processo sucessório.

CONTEÚDO PROGRAMÁTICO DO CURSO

O contexto da empresa familiar no Brasil

Contexto das empresas familiares
Contexto da empresa de Agenor

O processo sucessório

O processo sucessório e alternativas existentes
A importância do processo sucessório

Governança na empresa familiar

Governança na empresa familiar
Família × empresa e os passos para a elaboração de um acordo societário

Profissionalização da gestão

Administração estratégica
Profissionalização da gestão
Funções da administração

OBJETIVO

O curso apresenta aos empreendedores os principais desafios e o contexto da empresa familiar no Brasil, sensibilizando-os para a importância do planejamento do processo sucessório e da profissionalização da gestão em empresas familiares.

TUDO EM ORDEM



ESTABELECER UMA GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA ORGANIZAR OS PROCESSOS NÃO É PRIVILÉGIO DAS GRANDES COMPANHIAS E PODE AJUDAR TAMBÉM AS MICRO E PEQUENAS A PADRONIZAR AS AÇÕES E TORNÁ-LAS MAIS CONFIÁVEIS PARA ATRAIR INVESTIDORES

Por Filipe Lopes

Grantir que todos falem a mesma língua. Este é o princípio da governança corporativa, um conjunto de processos, políticas e regulamentos que estabelecem as regras básicas para a gestão de uma empresa. Prática bastante difundida entre as grandes corporações, a governança também é indicada às organizações familiares, especialmente aquelas que envolvem vários sócios ou membros de uma ou mais famílias. Na essência, a governança garante às companhias o status de empresa organizada, o que contribui para atrair investidores, para passar confiabilidade ao mercado e para reter e atrair talentos.

“A governança corporativa é um mecanismo para ajudar na organização da empresa. Ela ajuda nos con-

flitos de interesses entre acionistas, proprietários e investidores, quando cada um espera um retorno diferente da empresa”, explica o gerente de capacitação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Rodrigo Trentin. Segundo ele, a governança também facilita o relacionamento e a tomada de decisão em empresas familiares, pois ajuda a manter a cultura da empresa e da família, alinhando-a com as metas empresariais.

De acordo com o IBGC, para estabelecer uma governança corporativa, é preciso levar em conta quatro princípios: transparência, equidade (justiça), prestação de contas e responsabilidade corporativa [veja quadro na pág. 21]. Na essência, são conceitos que independem do porte da companhia e podem ser

adotados mesmo em um negócio gerido por dois ou três familiares. Outros conceitos, como conselhos, auditorias ou comitês, podem parecer estranhos às micro e pequenas, mas a dica é não se ater ao formalismo. Para elas, um comitê pode ser formado por pai e filho; uma auditoria pode ser feita por outro parente que não aquele responsável pela tarefa no dia a dia. O importante é garantir o fluxo de informação e assegurar que todos os envolvidos estejam devidamente alinhados às metas.

Para o sócio da consultoria Severini Soluções Empresariais, Sidney Severini, não existe fórmula certa para a aplicação da governança corporativa. “Ela deve ser moldada à realidade das empresas, pois muitas refletem o perfil de seus proprietários, principalmente as pequenas e familiares”, afirma.

Para empresas que tenham na imagem o seu principal ativo – ou àquelas onde qualquer instabilidade interna ou externa impacta diretamente no seu valor de mercado –, a governança corporativa costuma ser comum. O instrumento de gestão, no entanto, pode ser aplicado por todas as companhias, mesmo que não tenham acionistas ou que não adotem o mercado financeiro como termômetro de valor.

Na visão de especialistas ouvidos pela **Conexão**, nas organizações de menor porte, a governança ajuda a construir entre os sócios uma visão simétrica das decisões sobre o futuro da empresa. “Todos falam a mesma língua e compartilham informações. A governança corporativa é o governo das empresas, como elas serão dirigidas”, destaca Severini.

Na avaliação do consultor, uma medida que rende bons resultados nessas empresas é a criação de um conselho consultivo para

“JÁ HAVIA GOVERNANÇA NA ÉPOCA EM QUE APENAS A FAMÍLIA ERA ACIONISTA, COM O OBJETIVO DE CRIAR UMA GESTÃO PROFISSIONAL, E O PROCESSO FOI INTENSIFICADO COM A ENTRADA DE UM NOVO INVESTIDOR”

Eduardo Korkes, gerente comercial da H3 Polímeros



Foto: Olicio Pelosi

apoiar a tomada de decisões. “Ele é formado pelos sócios e por consultores terceirizados. Há quem diga que um conselho consultivo bom é aquele que não é presidido pelo dono ou sócio majoritário da empresa, para não influenciar as decisões. Mas, nas micro e pequenas empresas, o presidente pode ser integrado ao conselho, desde que acate as conclusões dos demais conselheiros”, pondera.

ACIONISTAS ALINHADOS

a H3 Polímeros – startup do município de Bom Jesus dos Perdões, interior de São Paulo – extrai elastano (lycra) de retalhos de poliâmi-da descartados pela indústria têxtil, que se transforma em insumo para a produção de componentes das indústrias automobilística, de eletroeletrônicos, de construção civil, moveleira, entre outras. A empresa trabalha em conjunto com empresas têxteis, ajudando-as a cumprir a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) e a diminuir o impacto ambiental, reciclando os resíduos – que são devolvidos à cadeia produtiva.

A empresa se vale da governança corporativa para garantir alinhamento entre os acionistas e prever mecanismos de acompanhamento de ações estratégicas, discussão de temas relevantes e ajustes de rota. Segundo o gerente comercial da empresa, Eduardo Korkes, isso facilita a tomada de decisão e assegura transparência para os acionistas. “A empresa conta trimestralmente com assembleias para definição do planejamento estratégico e do orçamento. O conselho de administração se reúne mensalmente. Também são realizadas reuniões quinzenais dos comitês criados para algumas áreas, como comercial, produção, financeiro e RH”, explica. Os grupos geram indica-

dores para reporte aos acionistas. Nas reuniões dos conselhos, segundo Korkes, são apresentados os últimos resultados mensais, as perspectivas para os próximos períodos e as tomadas de decisão/definição de assuntos referentes a orçamento, RH, políticas internas e planejamento estratégico.

Em 2013, a empresa conseguiu aporte de R\$ 3 milhões do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para implantação da unidade industrial e,

neste ano, recebeu investimentos da Inseed Investimentos, gestora de recursos focada em empreendimentos inovadores. Segundo Korkes, a experiência de acionistas, conselheiros e executivos da empresa em negócios anteriores estabeleceu um elo entre o bom senso e o necessário para alavancar a empresa e medir os indicadores. “Já havia governança na época em que apenas a família era acionista, com o objetivo de criar uma gestão profissional, e o processo foi



“A GOVERNANÇA CORPORATIVA É UM MECANISMO PARA AJUDAR NA ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA”

Rodrigo Trentin, gerente de capacitação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)

PRINCÍPIOS BÁSICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Transparência: mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar as informações para todos os interessados. A transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. A transparência não deve se restringir somente ao desempenho econômico-financeiro, mas contemplar também outros aspectos gerenciais.

Equidade: caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e as demais partes interessadas. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Prestação de contas (accountability): os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Responsabilidade corporativa: os agentes devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade e incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição de negócios e operações.

Fonte: IBGC

PASSOS PARA ADOTAR A GOVERNANÇA CORPORATIVA:

- Entender os princípios básicos e colocá-los em prática;
- Ter claras as regras de relacionamento, os códigos de conduta, os valores e a missão;
- Estabelecer conselho consultivo e outros órgãos de controle;
- É importante também ouvir outras pessoas que possam analisar a empresa de fora, como conselheiros externos.

Fonte: IBGC

intensificado com a entrada de um novo investidor”, aponta.

DIRETRIZES E OBJETIVOS

Para Trentin, do IBGC, para tornar a gestão mais transparente e participativa, as decisões podem ser administradas por conselhos, deixando bem claras quais são as diretrizes e os objetivos da companhia. “Para os sócios, podem ser instituídos: uma assembleia administrativa para definir o foco da empresa e das ações; um conselho de administração para determinar quem ditará as regras e os objetivos a serem cumpridos; um conselho executivo, que realizará as decisões dos sócios e do conselho administrativo; e uma auditoria para fiscalizar todas as operações”, afirma. No conselho de administração não é recomendado, segundo ele, que o presidente do conselho seja o proprietário ou o presidente da empresa, pois o órgão será responsável por fiscalizar, executar e cobrar.

Para o gerente de capacitação do IBGC, nas empresas familiares de maior porte é indicado estabelecer um conselho administrativo e um conselho de família para manter a cultura familiar, alinhada às metas da empresa, para que os interesses dos acionistas ou investidores não sobressaiam aos interesses familiares. “Tem de deixar clara a intenção de cada um e escolher cada função. Deixar claro, também, o peso de cada um dentro da companhia. A divisão de poder pode gerar discussão entre os familiares. É difícil abrir mão de poder de decisão”, afirma Trentin. Apesar do desafio de alinhar todos os agentes da governança corporativa, os resultados positivos valem o esforço. Segundo o IBGC, as práticas aumentam o rendimento da empresa; melhoram a confiança de acionistas e investidores; minimizam conflitos de interesses entre sócios e proprietários; e otimizam a gestão.

PASSANDO O BASTÃO

PLANEJAR A SUCESSÃO EMPRESARIAL É DETERMINANTE PARA A CONTINUIDADE DOS NEGÓCIOS. A ESCOLHA DEVE ENVOLVER CONSENSO DE SÓCIOS, INVESTIDORES E FAMILIARES

Por Filipe Lopes

Um sucessor não se faz da noite para o dia. A premissa resume a importância de as empresas tratarem da sucessão de forma planejada. Empresa familiar ou não, esse momento é delicado e determinante para a continuidade dos negócios.

Como escolher um sucessor que respeite o que a empresa conquistou ao longo da história e tenha visão para fazer o negócios evoluírem? Essa é a questão para a qual muitos fundadores não têm resposta ou nem ao menos pararam para pensar. Para a consultora jurídica do Sebrae-SP, Sandra Fiorentini, é importante que o fundador perceba a necessidade de tratar do assunto.

“A iniciativa deve partir do dono, que analisará quem tem mais condições de sucedê-lo e iniciar um processo de treinamento”, afirma. Para Sandra, esse aprendizado requer tempo para que o aspirante compreenda as necessidades da empresa e ganhe a confiança dos funcionários e clientes, para depois ter todas as ferramentas em mãos para tocar o negócio.

A avaliação na escolha do sucessor pode ser feita juntamente com consultores terceirizados, capazes de identificar as características do perfil que a empresa necessita. “O sucessor deve ser preparado para assumir o cargo, e o processo demanda tempo. O ideal é que ele percorra toda a empresa e trabalhe em diver-

sos setores para entender como a companhia funciona, identificar possíveis falhas e possibilidades de desenvolver novas estratégias”, destaca o diretor da consultoria Vecchi Ancona – Inteligência Estratégica, Paulo Ancona Lopez. Segundo ele, o preparo de um líder é fundamental para a sucessão.

Ainda que algumas empresas familiares optem por atribuir o comando do barco a gestores profissionais, a sucessão dentro do

próprio clã é quase o caminho natural. “Os filhos ou outros familiares próximos podem até ter outra profissão que nada tem a ver com o segmento da empresa, mas precisam permanecer próximas, pois ainda que eles não assumam o comando, saberão indicar o melhor profissional para tocar os negócios”, explica Sandra.

Nas empresas familiares, o melhor método para sentir se os filhos têm vocação e interesse pelos

negócios é levá-los desde cedo ao ambiente empresarial, para que entendam a importância do negócio e despertem a veia empreendedora. “Para isso, o empresário deve dar abertura para que o filho questione, sugira mudanças e entenda o funcionamento de processos como vendas e compras, bem como relacionamento com fornecedores, clientes e funcionários, a fim de se ambientar”, aponta a consultora do Sebrae-SP. Se não houver condes-

condição do pai proprietário, avalia Sandra, a tendência é que o filho aspirante a gestor perca o estímulo e se afaste cada vez mais do negócio.

PASSO A PASSO

O processo de sucessão deve envolver consenso. Assim, o escolhido precisa ser legitimado não só pelo fundador, mas também pelos herdeiros – ou seja, pelos membros da família que têm participação acionária no empreendimento, mas não necessariamente participam da gestão. “Uma vez feita a escolha, a pessoa deve ser preparada internamente, com a vivência da empresa, e também externamente, com a formação por meio de cursos e viagens ao exterior para que ele enxergue o mercado como um todo e não fique preso apenas à realidade da empresa”, ressalta Lopez.

O ideal é que o aspirante tenha um tutor no início da sucessão que irá acompanhá-lo nesse processo e dará o suporte necessário. Pode ser um funcionário mais experiente, o antigo presidente ou um consultor terceirizado.

Nas empresas familiares que pretendem “fabricar” um sucessor, é indicado que o escolhido passe por todos os níveis da empresa e vivencie as distintas atividades de cada área. Isso contribuirá não só para melhorar a competência como também para ganhar a confiança de funcionários e clientes.

O processo vem sendo seguido pelo Colégio Renovação – instituição de ensino com 30 anos de mercado, localizada na região sul de São Paulo –, que atua do maternal ao ensino médio. Fundado por Sueli e Ézio Conte em 1984, o colégio também foi o lugar onde estudaram os filhos do casal, Marcos e Carine. Na adolescência, eles assumiram funções básicas na instituição: Marcos como office boy e Carine como auxiliar de educação infantil. As atribuições despertaram ambos para o empreendedorismo e para a necessidade de aprimoramento profissional para tocar o negócio. O garoto se formou em Administração de Empresas e a menina, em Pedagogia. “Os filhos

devem começar de baixo, precisam dar valor e aprender como qualquer outro funcionário. Assim, eles sentem o que é a empresa e criam identidade com o lugar e com as pessoas”, afirma Sueli.

Em 2002, surgiu a oportunidade de abrir uma unidade na cidade de Indaiatuba – no interior de São Paulo – e Marcos assumiu a diretoria administrativa, acompanhado de Carine como diretora pedagógica. Uma década depois, Sueli percebeu que estava na hora de iniciar um processo de sucessão e procurou uma consultoria para elaborar o planejamento. “Fizemos dois cursos sobre sucessão e gestão e passamos a realizar reuniões técnicas e pedagógicas com os filhos para discutir a empresa. É um processo lento que é passado aos poucos”, assegura Sueli.

Hoje, a unidade do interior é responsável pela educação de 1,2 mil alunos, número de matrículas muito próxima da unidade principal, que conta com 1,35 mil estudantes. A experiência em Indaiatuba ajuda os herdeiros na transição,



Foto: Olicio Pelosi

“OS FILHOS DEVEM COMEÇAR DE BAIXO, PRECISAM DAR VALOR E APRENDER COMO QUALQUER OUTRO FUNCIONÁRIO”

Sueli Conte, proprietária do Colégio Renovação

estratégico e deve obedecer às particularidades de cada negócio.

Entretanto, nem sempre a transição pode ser preparada. Não são raros os casos de empresas que se veem sem comando de uma hora para outra – seja por morte, seja por acidente sofrido pelo fundador –, sem que a sucessão estivesse na pauta. Em casos repentinos, as opções mais comuns, segundo Lopez, envolvem a escolha de um sucessor “automático” que já esteja inteirado das obrigações e dos processos da empresa, ainda que não totalmente preparado para a gestão, ou a contratação de um executivo de fora, por um período determinado, até a preparação do sucessor interno.

Para empresas cuja imagem é fortemente calcada na figura do fundador, a orientação dos especialistas é planejar a sucessão com cuidado dobrado. “Nesses casos, os empresários devem pensar na sucessão muito antes de planejar a aposentadoria e carregar o aspirante ao seu lado, durante um ano ou mais, para que o mercado vá se acostumando e os clientes se sintam seguros com a nova figura”, aconselha Lopez.

que só deverá ser concluída em 2016, ano no qual Sueli e Ézio preveem a aposentadoria.

A maior preocupação de Sueli é que o colégio perca o prestígio conquistado ao longo dos anos. Para que isso não ocorra, ela e o marido definiram e documentaram a metodologia de ensino, estabeleceram as abordagens e os códigos de conduta, com o objetivo de não dar margem a interpretações equivocadas. Nesse processo, os irmãos também contam com o auxílio dos funcionários mais antigos do colégio, muitos dos quais estão desde o início das operações. “Temos tudo

muito bem definido em relação à metodologia e à padronização de processos. A sucessão acontecerá no momento certo e esses procedimentos vão garantir não apenas a blindagem patrimonial, como também o fato de que deixamos a direção nas mãos de quem dará conta do recado”, acredita Sueli.

PERFIL DE SUCESSO

Não existe uma fórmula pronta com as características ideais do sucessor. O perfil deve levar em conta o momento da empresa e os objetivos que ela pretende alcançar. Assim, o processo tem cunho

COMO INICIAR O PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO?

- O fundador deve ser a ligação entre a empresa e o sucessor;
- O escolhido deve ter o consenso dos sócios, dos investidores e dos familiares;
- O aspirante tem de ter espaço para se inteirar de todos os processos da empresa;
- É recomendado que o futuro presidente atue em todas as funções da companhia e não comece de cima;
- Nas empresas familiares, o progenitor não deve tratar o herdeiro com diferença entre os outros funcionários, mas deve reconhecer o trabalho realizado e remunerá-lo por isso;
- Passar por uma preparação técnica com a formação acadêmica e troca de experiências com outras empresas, como também ter preparação na prática e se inteirar das áreas comerciais, vendas, processos de produção e compras, além de relacionamento com fornecedores, funcionários e clientes.

(Fonte: Sebrae-SP)

Sob nova GERAÇÃO

A ENTRADA DOS HERDEIROS NA GESTÃO DE UM NEGÓCIO SIGNIFICA NOVAS IDEIAS, MELHORIA DE PROCESSOS E ADOÇÃO DE TECNOLOGIAS INOVADORAS. CONHEÇA SUCESSORES QUE FIZERAM A DIFERENÇA

Por Enzo Bertolini

COMEÇO DIFÍCIL

Em 1994, Jorge Omella assumiu a empresa da família após a morte do pai, vítima de câncer. Sem nenhuma experiência no ramo metalúrgico, ele abandonou o emprego de analista de investimento para se dedicar à Metalúrgica Nonito. “Eu não participava do dia a dia da empresa e caí de paraquedas. Fiz um curso de gestão empresarial e busquei informações em diferentes fontes para aprender a conduzir o negócio”, conta.

A empresa foi criada em 1974, no bairro de Campo Limpo, zona sul de São Paulo, e especializou-se na fabricação de peças para as indústrias automobilística e eletroeletrônica.

Omella lembra que assumiu uma empresa desorganizada em um período de profundas mudanças econômicas no Brasil, por ocasião da criação do Plano Real. Ao mesmo tempo, a indústria automotiva elevou os padrões de qualidade para fazer frente ao aumento da competição no mercado local, obrigando os fornecedores a se adequarem.

A principal cobrança era para que as fábricas obtivessem o certificado ISO 9000 – conjunto de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral. “De 1994 em diante, o mercado se profissionali-

zou muito e as pessoas que trabalhavam sem processos, como o meu pai, fecharam as portas por não se adaptarem à nova realidade”, diz.

Junto com a ISO veio uma série de outras mudanças, como a modernização do maquinário, que aumentou a produtividade da empresa e reduziu os custos de produção. “Na época do meu pai, a mão de obra era barata e as máquinas eram caras. Depois, essa relação se inverteu. Com a automação, consegui diminuir o custo de produção”, relata. Hoje, a empresa atende gigantes como Fiat, Ford, GM, Honda, Iveco, Peugeot, Scania, Volvo e Volkswagen, entre outros.

DIVERSIFICAÇÃO E EXPANSÃO

Para a marca de roupas AD Life Style, criada em 1984 no Rio de Janeiro por Carlos Manoel Gomes e com mais de 60 lojas distribuídas em 26 cidades brasileiras, a participação do neto do fundador, Carlos Felipe Gomes,

foi fundamental para o crescimento da empresa nos últimos anos.

Ele está há seis anos à frente do negócio e diz que não almejava o posto até estagiar na empresa da família durante a faculdade de

Administração de Empresas. “Aos poucos fui gostando e adquirindo mais responsabilidades”, afirma.

A primeira ação de Felipe Gomes foi rejuvenescer a marca, cujas coleções eram mais sóbrias. A mudança foi gradativa e ocorreu ao longo de seis anos. “A gente se modernizou, estamos mais joviais e mais atualizados”, diz.

Nos últimos dois anos, ele desenvolveu um novo nicho de negócio para a AD Life Style: os outlets. O conceito surgiu a partir da participação no Top Fashion Bazar, grande shopping multimarcas que vende peças em liquidação no Rio de Janeiro. Como o evento tem duração limitada, a empresa investiu em programação visual e na arquitetura da loja, quadruplicando as vendas.

Na sequência, surgiu a oportunidade de entrar em um shopping de outlets em Brasília (DF). “Graças ao conhecimento adquirido anteriormente, o resultado foi imediato”, lembra Gomes. Novas oportunidades surgiram e o negócio cresceu rápido. Em um ano e meio, a empresa abriu unidades no Rio de Janeiro (RJ) e em Salvador (BA), Maceió (AL), Belo Horizonte (MG), Fortaleza (CE) e São Paulo (SP). “O grande vetor de crescimento da empresa está nesse ramo”, ele acrescenta. A seção de outlet representou 18% das vendas da empresa em 2013 e a expectativa para 2014 é alcançar 22%.

A empresa também lançou uma nova linha de calçados em couro, batizada de Frágoso. A marca está sob a responsabilidade do irmão, Bernardo Gomes, e o plano de crescimento envolve o formato de franquias. A primeira loja foi aberta no Rio de Janeiro, em 2013.



Foto: Jholy Abrahão

“O GRANDE VETOR DE CRESCIMENTO DA EMPRESA ESTÁ NOS OUTLETS”

Carlos Felipe Gomes, diretor da AD Life Style

FOCO REDIRECIONADO

Criada por Moacir Fachini e sua esposa Carmen, a Fakini Malhas produzia peças de vestuário para grandes lojas de departamentos. Com a valorização do dólar no fim da década de 1990, o empreendedor viu na exportação uma grande oportunidade de negócio e direcionou investimentos e esforços para o mercado externo.

As roupas, em sua maioria, voltadas ao público infantil, garantiam retorno financeiro, mas a queda brusca da moeda americana, em 2004, quase levou a empresa à falência. A margem de lucro das exportações deixou de ser satisfatória, ao passo que as vendas no mercado interno praticamente inexistiam.

Foram anos difíceis, até que o filho mais velho do casal, Francis Fachini, assumiu o departamento comercial em 2006, cuidando de produtos, logística e marketing. Por dois anos, Fachini percorreu o Brasil em trabalho de campo com clientes e representantes, ouvindo o que poderia ser melhorado na opinião do mercado. “Trouxe para a fábrica muita ideia boa. Foi nesse começo de gestão que o mercado conseguiu me apontar a possibilidade de a Fakini trabalhar personagens licenciados”, conta o executivo.

As primeiras experiências foram com a turma do Sítio do Pica Pau Amarelo e com os personagens de A Era do Gelo. Hoje, a empresa é parceira dos principais players do setor de licenciamentos, entre eles Warner e Nickelodeon, vendendo para todo o País. “Conseguimos nos alinhar às necessidades do mercado. Os produtos licenciados representam 30% do nosso faturamento”.

Em paralelo, a empresa criou as marcas próprias Fakini e Playground, voltadas ao público infantojuvenil. “Nosso foco é o público de maior poder aquisitivo.” Além disso, a empresa é a licenciada brasileira da marca Pepsi Cola Clothing, voltada ao público jovem.

O volume de produção da empresa alcança 1 milhão de peças/mês, distribuídas para 5 mil pontos de venda em todo o País, além de serem exportadas para Paraguai, Bolívia, Costa Rica, República Dominicana e Líbano. Com isso, o faturamento da companhia saltou de R\$ 30 milhões em 2007 para R\$ 80 milhões em 2013, com previsão de chegar a R\$ 100 milhões em 2014.



“TROUXE PARA A FÁBRICA MUITA IDEIA BOA”

Francis Fachini, diretor da Fakini Malhas

SONHO EM FAMÍLIA

No início dos anos 80, Jane Jardini começou a estagiar na Americanflex, fabricante de colchões de São José do Rio Preto fundada por seu pai, Johnny Jardini, em 1958. Passou por todos os setores, conheceu a fundo os produtos, o mercado e a empresa como um todo até assumir o cargo de diretora. “Quando meu irmão, Johnny Jardini Júnior, e eu entramos na empresa, tínhamos a ambição de aprender, mas também desejávamos inovar”, explica Jane.

Uma das iniciativas que mais surtiram efeito foi o investimento na especialização e na profissionalização dos funcionários com a criação da Universidade Corporativa e da Formação de Líderes. “O nosso ramo é muito específico e artesanal e o conhecimento é funda-

mental para garantir a qualidade”, afirma Jane. Dessa forma, todos os funcionários que ocupam cargos de gestão passam pelo programa de formação de lideranças.

Outra ação que teve a marca da gestão dos irmãos Jardini foi a contratação de um executivo que não faz parte da família. A medida permitiu um olhar diferenciado sobre o negócio e trouxe para a empresa a experiência de outros segmentos do mercado. Surgiram, então, inovações como a entrada da marca no e-commerce.

Desde que assumiram, os irmãos reestruturaram as três fábricas da empresa em São José do Rio Preto (SP), Campina Grande (PB) e Montes Claros (MG). Foram investidos cerca de R\$ 2 milhões em no-

vos equipamentos e tecnologias. Aliado a isso, eles deram início à abertura de lojas próprias por todo o Brasil, ampliando os pontos de venda – aproximadamente 5 mil. A empresa ainda exporta para países da Europa, América Latina, África e Ásia, além dos Estados Unidos.

Entre as últimas ações de Jane e Jardini Júnior que impactaram positivamente a marca está a entrada no setor de *franchising*. “Estudamos durante dois anos para ver como poderia ser viabilizada essa expansão. Em 2014, anunciamos a entrada no segmento e também lançamos a primeira franquia da rede”, conta Jane. Anualmente, a empresa fabrica mais de 400 mil colchões e fatura R\$ 100 milhões.

QUARTA GERAÇÃO

Uma das mais antigas padarias de São Paulo, a Di Cunto foi fundada no fim do século 19 por Donato Di Cunto, italiano de Nápoles, que desembarcou no Brasil aos 17 anos. Em 1900, já com dois filhos, retornou ao país natal e fechou o negócio. Em 1934, após a morte dos pais, os filhos decidiram migrar para o Brasil com a firme determinação de reabrir a antiga padaria que existia na Rua Borges de Figueiredo, no coração da Mooca, zona leste de São Paulo.

Foi em 14 de março de 1935 que os irmãos Di Cunto – Vicente, Lorenzo, Roberto e Alfredo – reacenderam o forno restaurado. Hoje, o bisneto do fundador, Marco Alfredo Di Cunto Júnior, está à frente do negócio, ao lado do pai e de um tio.

Ele assumiu em 2004, com 24 anos. “Entrei como aprendiz e fui adquirindo conhecimento. Acredito que eu colaborei para tornar a gestão mais atual e dinâmica diante de um cenário de competição acirrada”, explica Di Cunto Júnior.

Formado em Comunicação Social, ele assumiu o marketing da empresa, área que inexistia até então. “Tenho investido tempo e dedicação para mudar o conceito de que apenas um bom produto é suficiente para o negócio. Eu acredito que é preciso mais”, afirma. Uma das inovações implantadas é a informatização do sistema de atendimento ao cliente, abolindo a anotação manual dos pedidos, que eram preenchidos à mão em papel carbonado com três vias,

posteriormente encaminhadas para os setores produção, faturamento e cobrança.

Hoje há um sistema eletrônico único com o histórico de cada cliente que permite até mesmo ações de CRM (gestão de relacionamento com o cliente) em datas especiais. “Ganhamos tempo e eliminamos erros”, diz.

O alto custo de operação do negócio também impedia o crescimento e a modernização da companhia. Sob o comando de Di Cunto Júnior, a operação foi enxugada e se tornou mais dinâmica. “Há dez anos estávamos engessados, com altos salários e baixa produtividade”, conta. O próximo passo é requalificar o espaço e o maquinário da padaria.



Exemplos de LONGEVIDADE

CONHEÇA A HISTÓRIA DE DUAS EMPRESAS FAMILIARES QUE TÊM EM SEU DNA O SONHO DE SEUS CRIADORES. SÃO GRUPOS QUE CONDUZIRAM COM SERIEDADE OS PROCESSOS SUCESSÓRIOS E GARANTIRAM O ÊXITO NOS NEGÓCIOS E A HARMONIA FAMILIAR

Por Enzo Bertolini

• ESCOLHA PROFISSIONAL •

Uma das 20 maiores siderúrgicas do mundo, a Gerdau é um grupo familiar cuja governança corporativa tem sido reconhecida como responsável pelo bom andamento dos processos sucessórios. Fundada em 1901, em Porto Alegre (RS), a companhia é comandada hoje por André Gerdau, membro da quinta geração. A escolha envolveu um processo profissional com apoio de consultorias internacionais que fizeram uma

rigorosa seleção entre 60 candidatos, dos quais apenas três são da família. Cinco nomes saíram desse funil, dos quais dois eram herdeiros – os primos Claudio e André Gerdau. Do grupo final, todos participaram de qualificações no exterior e foram alocados em unidades de negócio para que desenvolvessem seu potencial e mostrassem, na prática, os conhecimentos adquiridos. Essa etapa consumiu dois anos, pe-

ríodo após o qual André Gerdau foi apontado como CEO do grupo.

Ele iniciou seu trabalho na empresa como estagiário na linha de produção de pregos, passando depois por áreas administrativas da unidade de Porto Alegre. Desde que assumiu o comando, em 2007, a Gerdau consolidou sua presença global, estendendo de seis para 14 o número de países nos quais a companhia possui unidades.

• HÁ 116 ANOS NO MESMO LUGAR •

A história da Casa da Boia, que é uma das mais tradicionais lojas do centro de São Paulo, remonta a 1895, quando chegou ao Brasil o imigrante sírio Rizkallah Jorge Tahan. Apesar de o comércio de tecidos ser a principal atividade dos seus contrerrâneos no Brasil, ele não tinha nenhuma afinidade com a área, motivo pelo qual procurou trabalho condizente com suas habilidades na manipulação do cobre.

Após um tempo trabalhando como faxineiro em uma loja que vendia metais importados, Rizkallah Jorge associou-se ao patrão para adquirir o estabelecimento. Em 20 de maio de 1898, nasceu a Rizkallah Jorge e Cia, que viria a ser conhecida posteriormente

como Casa da Boia. A empresa foi a primeira de fundição de cobre do Brasil e, possivelmente, da América do Sul.

O empresário estabeleceu residência, loja e fundição em um sobrado na Rua Florêncio de Abreu, no centro de São Paulo, prédio construído por ele e onde a empresa opera até hoje. O comando do negócio foi passado aos três filhos no fim da década de 1930, quando passou a se chamar Rizkallah Jorge e Filhos.

Nessa época, a empresa entendeu que a fabricação artesanal não daria condições para competir com o fortalecimento da indústria paulista. Progressivamente, então, diminuiu a produção, enquanto se preparava para a segunda fase de vida: comer-

cialização, no atacado, das peças fabricadas pelas grandes indústrias.

O peculiar nome Casa da Boia só veio a existir oficialmente em 1951. No início do século 20, São Paulo não tinha uma rede de esgotos e os dejetos eram depositados em cisternas, o que contribuía para a proliferação de doenças. Campanhas de saúde pública capitaneadas pelos médicos sanitaristas Emilio Ribas e Oswaldo Cruz incentivaram o uso de caixas d'água. O movimento incentivou a venda de sifões, canos, caixas de descarga e, obviamente, boias para as caixas d'água.

Rizkallah Jorge logo percebeu a oportunidade e rapidamente passou a vender os materiais para todo o Brasil, tornando o estabelecimento conhecido como Casa da Boia. Neto do fundador, Mário Roberto Rizkallah assumiu os negócios em 1973 ao lado do primo Antônio.

Em 1993, Mário optou por seguir sozinho à frente dos negócios diante da perspectiva de que a empresa não comportaria o crescimento da família sem comprometer os resultados. O empresário buscou a consultoria PricewaterhouseCoopers para uma avaliação detalhada dos ativos e optou por adquirir participações do primo e das irmãs. Hoje, apenas 15% da Mila Participações, holding que controla a Casa da Boia, não pertence ao empresário e está em poder da família.

Rizkallah credita a longevidade do negócio ao atendimento. “Tratamos os clientes com muito respeito e damos toda a orientação possível. Além de vender, prestamos assessoria para que façam a compra correta. Essa vontade de participar do sucesso do cliente faz a diferença”, afirma.



Foto: Edu Grigaitis

“TRATAMOS OS CLIENTES COM MUITO RESPEITO E DAMOS TODA A ORIENTAÇÃO POSSÍVEL”

Mário Roberto Rizkallah, sócio da Casa da Boia

N

SUCCESSÃO EXIGE PLANEJAMENTO

EDUARDO CHEHAB, ESPECIALISTA NA IMPLANTAÇÃO DE ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES DE MÉDIO E GRANDE PORTES

o Brasil, estima-se que em torno de 30% das empresas familiares sobreviverão à mudança para a segunda geração, e somente 5% cheguem à terceira geração.

Um dos maiores empecilhos para a passagem da empresa para a geração seguinte é o processo de sucessão. Este é talvez o grande desafio nas empresas familiares. Um planejamento cuidadoso da sucessão é essencial para uma transição sem tropeços. É muito importante ter em mente que a sucessão é um processo, e não um evento.

Mas por que é tão difícil fazer a sucessão para os herdeiros? Vários podem ser os motivos:

- Falta de acordo de sócios que aborde regras para a entrada de herdeiros e agregados na gestão, entre outros aspectos fundamentais;
- Número elevado de herdeiros, dificultando a escolha do sucessor ou dos sucessores;
- Conflitos familiares já existentes ou prontos para surgir;
- Falta de uma estrutura mínima de governança corporativa;
- Situação econômico-financeira deficiente.

O processo de sucessão mexe com emoções, sentimentos e ressentimentos. Ocorrem casos em que o fundador: é muito apegado à empresa e tem medo do futuro sem o dia a dia nela; tende a querer um sucessor à sua imagem e semelhança; e tem receio de magoar os filhos que não serão seu sucessor – existem casos ainda em que os filhos não desejam assumir a empresa.

Um bom exemplo dos desafios da sucessão é o de uma empresa têxtil do interior de São Paulo. Fundada há 40 anos, já chegou a ter faturamento anual de R\$ 50 milhões. Há alguns anos, o fundador decidiu que era hora de passar a gestão para os seus filhos.

Porém, faltou prepará-los para a missão. Ao longo desses últimos anos, nenhum dos três filhos mos-

trou motivação ou preparo adequado para ser líder do negócio familiar. Resultado: o desempenho da empresa foi piorando e, hoje, o faturamento é equivalente a um terço do que era há oito anos. Além disso, a sua situação financeira piorou muito. Com a ajuda de uma consultoria especializada, a empresa foi reestruturada e passou a ser administrada por profissionais externos. Os três herdeiros e o pai foram para o conselho de administração, que conta também com dois conselheiros externos. Nessa nova estrutura, os herdeiros continuarão sendo donos da empresa e poderão trabalhar em outras atividades que lhes dão mais prazer.

Já outra família, também com três herdeiros, adotou uma alternativa diferente para a sucessão. O pai sempre sonhou em ter seus três filhos trabalhando em sua indústria metalúrgica. Depois que cada um concluiu a faculdade (Engenharia e Administração), mesmo enfrentando certa resistência do pai, os três irmãos trabalharam em outras empresas para adquirir experiência e conhecimento de mercado. Com cerca de 30 anos de idade, voltaram para a empresa da família, com uma experiência profissional bastante satisfatória. Sob a supervisão do pai, os irmãos têm se revezado nas funções de diretor administrativo-financeiro, de produção e de presidente, em plena harmonia.

É importante enfatizar que nem sempre a atitude tomada pelo pai no primeiro caso – o da indústria têxtil – dá resultado negativo, bem como a estratégia adotada pelo pai no caso da metalúrgica nem sempre dá certo. Mas, por quê? Simplesmente porque estamos tratando com seres humanos, cujas reações podem ser imprevisíveis.

Todos os empresários devem ter em mente que o processo de sucessão (tanto da gestão como da propriedade) deve ser feito devagar e de forma planejada, porque a direção é mais importante que a velocidade. E o melhor: na grande maioria das vezes, é possível obter uma solução que satisfaça as partes envolvidas.

O Sebrae-SP tem cursos sob medida pra você.

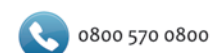


É o Sebrae-SP criando novos produtos para a sua empresa se reinventar.

Os cursos do Sebrae-SP melhoram a gestão da empresa e oferecem uma nova visão sobre o mercado e até sobre o seu perfil empreendedor. Entre os novos cursos, o Sebrae-SP tem um específico que pode mudar sua vida, o EMPRETEC, confira:

- Curso desenvolvido pela ONU
- Ministrado por um especialista em gestão e comportamento humano
- Oferecido com exclusividade pelo Sebrae
- Ensina a identificar novas oportunidades de negócio sob uma outra ótica
- Capacita 10 mil participantes todo ano
- Aumenta o faturamento das empresas

Entre em contato agora mesmo.



Sua empresa não pode ficar de fora do maior evento de empreendedorismo do Brasil

7 a 10 de fevereiro de 2015 das 10 às 21h

Anhembi Parque - Av. Olavo Fontoura, 1.209 - Santana - SP

As empresas candidatas à expositora na Feira do Empreendedor deverão apresentar um dos seguintes perfis:

- Empresas de máquinas e/ou equipamentos
- Empresas de venda direta (porta a porta)
 - Franquias e licenciadoras
 - Empresas de negócios online

Resultados da Feira 2014

- 82 mil visitantes
- Mais de 35 mil capacitações
- R\$ 4,8 milhões em negócios gerados
- 617 reportagens valoradas em R\$ 11,8 milhões

Estrutura para 2015

- Feira com 30 mil m² de área
- Capacidade para 350 expositores
- Público estimado de 85.000 visitantes
- Expositores com estandes padronizados

ESTANDES 12 m ²	Valores
Empresas de micro e pequeno porte	R\$ 3.063,84*
Empresas de médio e grande porte	R\$ 8.712,00*

* Valores incluem montagem básica (divisórias em painéis TS e piso), 1 kva com iluminação básica e 2 tomadas, 1 balcão de recepção de 1 m x 1 m x 0,5 m), testeira padronizada com nome da empresa, 1 mesa redonda e 3 cadeiras, 1 armário baixo, 1 lixeira, limpeza e acesso à rede wireless.

Cadastre-se: feiradoempreendedor.sebraesp.com.br

* Cadastro sujeito à análise do Sebrae-SP

