

“OS DILEMAS NÃO PERTENCEM APENAS AO FUNDADOR, MAS SÃO TAMBÉM DOS FILHOS, DA ESPOSA E DOS SÓCIOS”



“Pesquisas sobre as empresas familiares brasileiras de grande porte revelam que o processo de sucessão é robusto em apenas 11% delas; os dados mostram que 54% das empresas nacionais não têm um plano de sucessão em vigor”, alerta a pesquisadora Hana Witt

Falta de Governança e Planejamento Sucessório pode arriscar o futuro das EMPRESAS FAMILIARES DA SERRA GAÚCHA

Em sincronia com a média nacional (89% das empresas brasileiras não têm planejamento sucessório robusto), a maioria das empresas da Região enfrentam desafios e dilemas para realizar a transição geracional

Entrevista | Mariana Oselame
Edição | Caroline Pierosan
Foto | Julio Soares
Infográfico | Danielle Perronegro

“Vamos crescer, ampliar ou vender a empresa? Coloco um líder familiar para continuar a gestão ou busco profissionais externos? Qual dos meus filhos será o melhor sucessor? Permaneço no comando ou me aposento? Essas são algumas das preocupações dos fundadores de uma empresa”, afirma Hana Witt, pesquisadora, especialista em Governança Familiar e Compliance e co-fundadora do Instituto de Desenvolvimento da Empresa Familiar (IDEF). De acordo com ela os números são preocupantes. “Levantamentos revelam que 54% das empresas brasileiras não têm um plano de sucessão em vigor e apenas 11% delas têm um planejamento estratégico definido para a perpetuação do negócio”, avalia. A Pesquisa Retrato das Empresas Familiares da Serra Gaúcha realizada em 2017 pelo IDEF entre famílias empresárias de Caxias do Sul e Região, revelou que, por aqui, o quadro é semelhante – pelo menos 52% das empresas regionais ainda estão sendo comandadas pelo fundador. O levantamento mapeou os principais desafios e preocupações das famílias empresárias. “Nas empresas familiares, vitais para a economia da Serra, há muitos desafios sobre os quais pouco se fala a respeito, embora os dilemas sejam muito mais comuns do que possamos imaginar. São questões relacionadas à família, à propriedade e ao negócio que, por receio ou desconhecimento, deixam de ser discutidas no âmbito familiar. A longo prazo, porém, ignorar essas questões pode trazer prejuízos à continuidade da empresa”, alerta. A pesquisadora realizou estudo quantitativo por meio de um questionário online e coletou informações em grupos focais com famílias empresárias da região. A seguir, Hana destaca os principais resultados obtidos na investigação.

NOI: Qual a situação da Serra Gaúcha, hoje, no que se refere ao planejamento sucessório nas empresas familiares?

Hana Witt: Aqui na Região temos empresas relativamente jovens, poucas são centenárias. Portanto temos pouca experiência em processos de sucessão. A pesquisa nos mostrou que 52% das empresas ainda estão sendo comandadas pelo fundador; 48%, por sua vez, têm a segunda geração compartilhando a gestão. Dessas, metade fez um processo de sucessão natural (que vai acontecendo na medida em que a idade do fundador avança e o sucessor se sente preparado para assumir a gestão).

Esses dados acompanham a tendência das empresas familiares brasileiras?

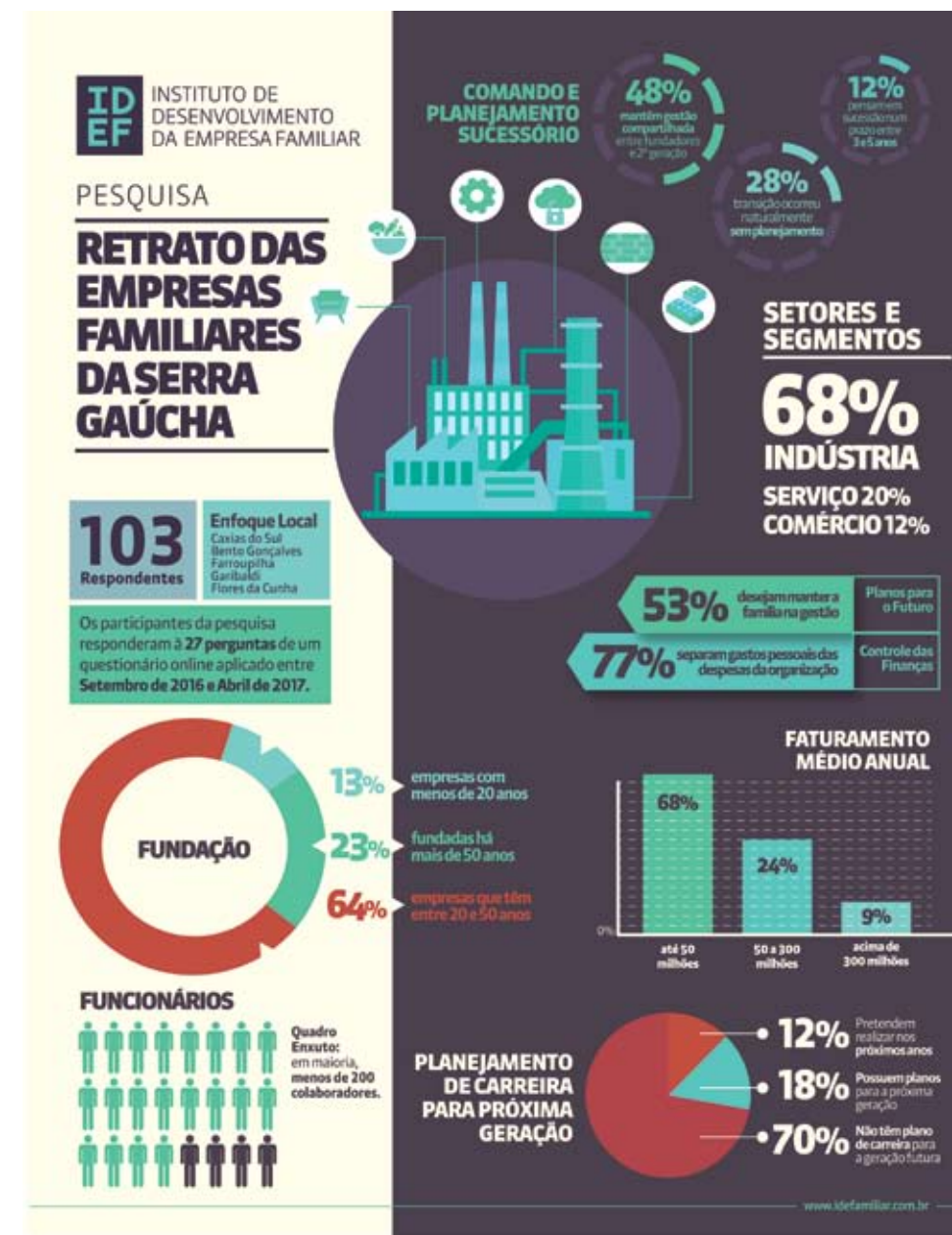
Sim. As pesquisas sobre as empresas familiares nacionais de grande porte revelam que o processo de sucessão é robusto em apenas 11% delas. Por um processo robusto a gente entende aquele que tem um planejamento estratégico definido para a perpetuação do negócio. Os dados mostram que 54% das empresas brasileiras não têm um plano de sucessão em vigor.

Por que tantas empresas não falam sobre sucessão?

Porque deixar o comando dos negócios não é simples, exige tempo, planejamento e coragem. O sucedido precisa entender o seu novo papel e se adequar a uma nova estrutura da empresa. Falar de sucessão é pensar no encerramento de uma etapa, de um ciclo de vida.

Por que é importante tratar os dilemas das famílias empresárias?

Quando as famílias param para refletir sobre o que as incomoda elas passam a olhar para os seus dilemas de uma forma mais organizada. São questões como: vamos crescer, ampliar ou vender a empresa? Coloco um líder familiar para continuar a gestão ou busco profissionais externos? Qual dos meus filhos será o melhor sucessor? Permaneço no comando ou me aposento? São dilemas relacionados aos três contextos da empresa familiar: a família, a propriedade e



“OS FUNDADORES COSTUMAM SER CENTRALIZADORES MAS FAMÍLIAS QUE EXLUEM MEMBROS DO CIRCUITO DE INFORMAÇÕES FICAM MAIS SUSCETÍVEIS A DESENTENDIMENTOS, INTRIGAS E DESCONFIANÇA”

o negócio. São decisões a serem tomadas nessas três esferas que perturbam o dia a dia das famílias empresárias e podem paralisar ações importantes que afetam os resultados do negócio e o relacionamento familiar. Quando se entende esses dilemas, é possível organizá-los para buscar soluções.

Quais as preocupações mais frequentes em relação ao contexto da família?

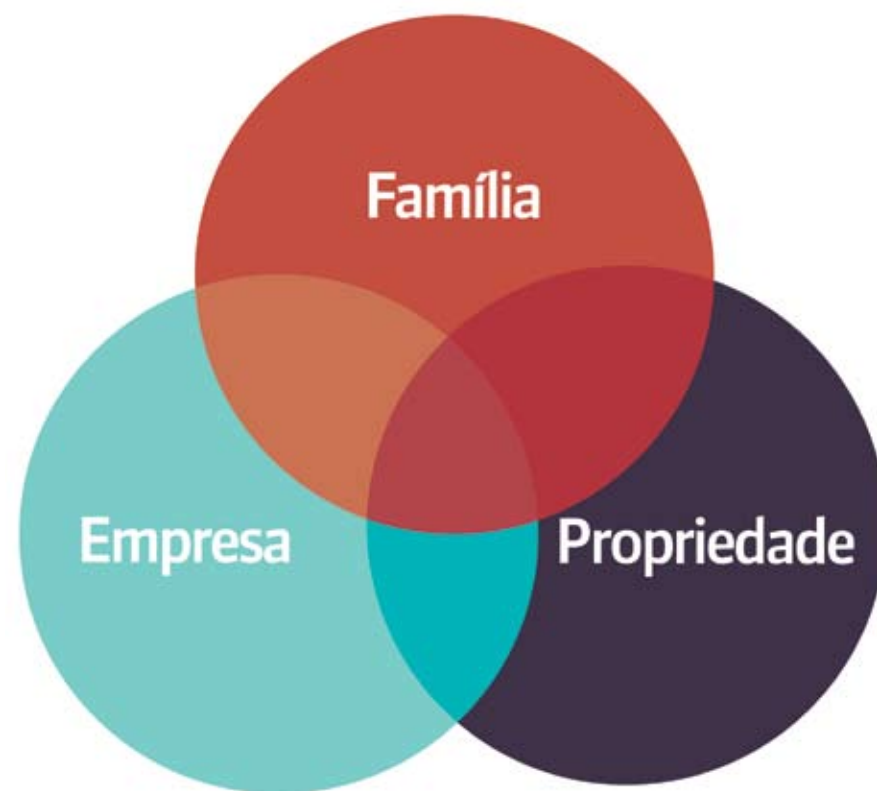
Preocupações em como manter a coesão, harmonia e a preservação dos vínculos familiares, além da necessidade de definir um sucessor. Isso recai muito sobre a família quando se questiona qual

dos filhos vai assumir essa posição. Também há o dilema sobre a dependência de um único líder, já que sempre há o risco de perda abrupta do fundador, sem que haja um plano de sucessão. Outra preocupação muito evidente foi em relação à comunicação e ao compartilhamento das informações, uma vez que os fundadores costumam ser centralizadores. Famílias que excluem membros do circuito de informações ficam mais suscetíveis a desentendimentos, intrigas e desconfiança.

Em relação ao contexto da propriedade, quais os principais dilemas?

Os temas relacionados à propriedade geram efeitos diretos nas relações entre sócios e acionistas, gestores ou não do negócio, pela influência na forma de administrar os bens adquiridos ao longo do tempo. Todos compreendem que o patrimônio familiar não se perpetua por si. Porém, são muitas as histórias de famílias que, apesar de gerir adequadamente seus negócios, não fazem o mesmo com o patrimônio familiar, mesmo que seja superior ao da empresa. Em muitos casos, o desafio de preservá-lo é considerado tão grande quanto construí-lo. Há uma preocupação muito grande em relação à gestão da riqueza, distribuição de dividendos, reinvestimentos e planejamento orçamentário. Também notamos preocupações relacionadas ao patrimônio diante dos riscos e das perdas – como no caso de falecimento de um dos sócios. Outro assunto de interesse foi o regime de casamento: com as novas organizações familiares, torna-se necessário renovar o entendimento das leis que protegem ou expõem o patrimônio familiar. Decisões relativas à remuneração e alinhamento de interesses e objetivos de familiares, acionistas e gestores também foram pontos de destaque.

“SÃO MUITAS AS HISTÓRIAS DE FAMÍLIAS QUE, APESAR DE GERIR ADEQUADAMENTE SEUS NEGÓCIOS, NÃO FAZEM O MESMO COM O PATRIMÔNIO FAMILIAR, MESMO QUE SEJA SUPERIOR AO DA EMPRESA”



O planejamento faz com que a transição seja mais harmônica, reduzindo conflitos e rupturas

É comum a expressão “pai rico, filho nobre e neto pobre”. Há preocupação das famílias em relação à preservação do padrão de vida estabelecido pela primeira geração, fundadora da empresa?

Sim. As famílias percebem que precisam saber disciplinar o padrão de consumo para preservar e manter do patrimônio construído ao longo do tempo. Eles se questionam: como seguir tendo esse padrão de vida que tenho hoje quando meu pai falecer, quando meus filhos crescerem? Será que teremos condições de manter o que nós tivemos? Gestão do patrimônio é um assunto que precisa ser entendido por todos os membros da família.

Sobre o contexto do negócio. Quais os principais dilemas mapeados nessa esfera?

Há uma grande preocupação em relação à gestão, ao crescimento sustentável dos negócios, à ampliação e ao planejamento de futuro. A falta de ali-

nhamento entre os sócios também foi apontada como um ponto de atenção, além da ausência de critérios claros no processo de definição dos sucessores. Existe, ainda, uma preocupação muito forte com a manutenção do legado da marca, que representa muito na comunidade em que a empresa está inserida. Se não houver uma boa gestão, seja por profissionais familiares ou executivos externos, certamente haverá grande impacto na empresa.

Por que ter um bom planejamento sucessório é importante?

Porque ele vai levar a empresa a diminuir possíveis conflitos entre os envolvidos no processo e vai fazer com que as pessoas se preparem de forma adequada. Tanto o sucessor quanto o sucedido precisam de preparo. O sucedido, por exemplo, precisa aprender um novo papel que não é mais o de comando, mas de apoio e, muitas vezes, de conselheiro. O planejamento faz com que a transição seja mais harmônica, reduzindo conflitos e

rupturas. Uma mudança abrupta impacta nos negócios porque muda as rotas de comando, de decisão e de definição dos caminhos da empresa.

Quem deve se envolver nesse planejamento?

É muito importante que toda a família esteja presente. Os dilemas não pertencem apenas ao fundador, mas são dos filhos, da esposa, dos sócios. As decisões precisam ser compartilhadas, observando, é claro, os limites de envolvimento de cada um, seus papéis, direitos e deveres. Não é que toda a família vai se envolver no negócio. Ela vai se envolver em decisões que pertencem à família mas que afetam o negócio. Alinhar as expectativas e necessidades dos envolvidos é muito importante.

Como colocar em prática o processo de planejamento sucessório para assegurar a manutenção do legado e a longevidade da empresa?

Existem modelos que podem auxiliar nessa organização: são as boas práticas de governança familiar, em que a empresa passa a se organizar criando novas estruturas organizacionais como conselhos familiares, consultivos e comitês. Formar e desenvolver continuamente sócios, familiares e executivos, que atuam ou não na gestão, é uma premissa para estruturar a

“TANTO O SUCESSOR QUANTO O SUCEDIDO PRECISAM DE PREPARO. O SUCEDIDO PRECISA APRENDER UM NOVO PAPEL QUE NÃO É MAIS O DE COMANDO, MAS DE APOIO E, MUITAS VEZES DE CONSELHEIRO”

Governança Familiar. É necessário estabelecer processos de sucessão e caminhar para profissionalização de forma sadia e organizada, sem as interrupções abruptas que prejudicam a família, a propriedade e o negócio.

Qual o principal desafio quando o tema é o futuro das empresas familiares?

É a evolução de um comportamento de família proprietária para um novo comportamento: de família empresária. Para fazer essa mudança, é preciso compreender a importância dos três ambientes – família, propriedade e negócio – e lidar com novos papéis, responsabilidades, direitos e deveres. É importante desenvolver um engajamento maior da família com os planos da empresa alinhando propósitos de todos os envolvidos. ■

TRAJETÓRIA

HANA WITT • É engenheira, professora e especialista em Governança Familiar e Compliance. Possui Mestrado em Engenharia de Produção (UFRGS) e Especialização em Gestão de Projetos (FGV). Adquiriu formação internacional no tema Empresas Familiares pela Universitat Abat Oliba, de Barcelona (Espanha). É certificada em Governança Corporativa pela Fundação Dom Cabral, Conselheira de Administração pelo IBGC e Lead Assessor em Gestão da Compliance e Antissuborno pela Academia Tecnológica em Sistemas de Gestão. Tem 23 anos de experiência como executiva na Marcopolo, sendo por 15 anos professora na Universidade de Caxias do Sul (UCS). Nos últimos cinco anos coordenou projetos de desenvolvimento nas empresas familiares por meio dos programas educacionais da Fundação Dom Cabral. Atualmente exerce a atividade de pesquisadora e professora, sendo co-fundadora do IDEF - Instituto de Desenvolvimento da Empresa Familiar.

IDEF

FAMÍLIA LEGADO SUCESSÃO

O IDEF - Instituto de Desenvolvimento da Empresa Familiar - orienta famílias empresárias sobre Governança Familiar e oferece fóruns específicos para o desenvolvimento da família e de gestores.

www.idefamiliar.com.br

Rua Tronca, 2660, sala 1303
Caxias do Sul - RS
(54) 3028.2250

