

Realizar a sucessão é um desafio que toda empresa familiar se depara em algum momento de sua existência. E a maneira como o processo é conduzido acaba determinando o sucesso ou o fracasso de um negócio no longo prazo. Na Serra, a maior parte das companhias sequer começou a planejar o futuro. De acordo com estudo realizado pelo Instituto de Desenvolvimento da Empresa Familiar (Idef), 52% dos negócios na região não têm os possíveis herdeiros já inseridos no ambiente empresarial.

Pensar em quem irá assumir o comando adiante e planejar a passagem do bastão com antecedência são decisões fundamentais para a sobrevivência de uma companhia. A co-fundadora do Idef, Hana Witt, lembra que sucessões abruptas, decorrentes de mortes ou conflitos pessoais, podem levar a uma queda de 18% no lucro operacional de uma empresa.

– Quanto mais tempo um novo gestor leva para entrar no negócio, seja da família ou de fora dela, mais risco a empresa corre de ter uma queda – destaca Hana.

No levantamento realizado pelo Idef junto a **103 empresas** da região fica evidente que os fundadores ainda estão à frente da maioria dos negócios. O que preocupa, na visão da pesquisadora, é a falta de preparação dos potenciais sucessores. Em 70% das companhias, não há um plano de carreira estabelecido para os filhos ou parentes dos atuais gestores.

As poucas, o panorama deve ser revertido. Hana constata que a pauta da governança corporativa tem ganhado cada vez mais espaço nas empresas. Com 45 anos de mercado, a Rápido Garibaldi é uma das companhias que recentemente começaram a pensar no seu futuro. Além da matriz garibaldense, a marca tem quatro filiais espalhadas

pelo Brasil, emprega 230 pessoas e tem um faturamento anual de R\$ 26 milhões.

Diretor administrativo da transportadora, Jorge Fanti criou a marca ao lado de três irmãos. Todos eram caminhoneiros quando começaram. Desde 2012, Fanti é o único dos fundadores que segue à frente do negócio. Dois irmãos seus faleceram e o outro se aposentou do dia a dia do escritório. Ainda que não tenha data prevista para sair de cena, Fanti, 60 anos, diz que chegou o momento de pensar em um substituto.

– Foi construído um legado e a gente pensa que isso deve ter continuidade – resume.

Para isso, a Rápido Garibaldi pretende mapear os potenciais sucessores e deve introduzir uma série de medidas, como a criação de um conselho administrativo. A intenção é que o processo de definição do próximo gestor amadureça em até cinco anos.

Além da sucessão

Trabalhar a sucessão com calma é importante, mas não é o único aspecto crucial para garantir a longevidade de uma empresa. Outra pauta determinante para os rumos de um negócio familiar é a distinção entre trabalho e casa. A co-fundadora do Idef define que a empresa familiar é composta por três sistemas: a família, a empresa e a propriedade, ou seja, os bens adquiridos pelos donos da companhia.

Para prosperar, a marca deve estabelecer uma separação clara entre os diferentes âmbitos.

– Quando tudo isso está misturado, o almoço de domingo passa a ser reunião de negócio e a reunião de negócio passa a ser almoço de família.

Neste aspecto, o Idef identifica um ponto positivo das empresas familiares serranas. Mais de 70% delas fazem a separação entre finanças pessoais e o caixa da organização.

O desafio da sucessão

ESTUDO APONTA QUE 70% DAS EMPRESAS FAMILIARES SERRANAS NÃO TÊM PLANO DE CARREIRA PARA A FUTURA GERAÇÃO

NA DIREÇÃO DO NEGÓCIO | Um dos fundadores da Rápido Garibaldi, Jorge Fanti diz que a empresa começou a pensar neste ano sobre quem poderá assumir o comando no futuro

Empresas apostam na criação de conselhos de administração

Para trabalhar questões estratégicas, entre elas a sucessão, algumas empresas serranas têm apostado na criação de conselhos de administração ou consultivos. As estruturas são compostas, geralmente, pelos sócios, diretores e até profissionais externos.

– O conselho ajuda muito a avaliar o que está sendo feito de forma correta ou incorreta na empresa e apontar caminhos – explica Vanderlei Dondé, presidente da Caderode.

As reuniões do conselho são realizadas a cada mês e nelas todos os temas decisivos para o negócio são definidos, desde lançamentos de produtos até a sucessão. Dondé, 48 anos, diz que, em princípio, ele e seus dois irmãos sócios na empresa seguirão no comando até os 65 anos.

É comum que, com o passar do tempo, os fundadores acabem assumindo uma posição como conselheiro e até se distanciem do cotidiano da empresa. Essa situação é vivida por André Pivoto, um dos sócios-fundadores da Promob. Atualmente, ele é um dos conselheiros dentro do conselho de administração da empresa caxiense que oferece soluções em software. Todas as decisões estratégicas da companhia passam pelas reuniões feitas nesse grupo, que ainda conta com os outros dois sócios e dois executivos de mercado.

– A gente cria os filhos para o mundo. Com a empresa, também é assim. Em algum momento, tem que soltar a empresa para que ela comece a andar com as próprias pernas. A governança é um processo que faz com que a empresa tenha sua própria vida – descreve Pivoto.

Desde que começou a adotar medidas de governança, há quatro anos, a Promob tem mantido crescimento. Em 2017, a expectativa é de faturar R\$ 62 milhões.

– Quando assumi, tinha experiência como gestor em outras áreas, mas não conhecia a indústria. O meu sócio sim, tinha experiência no setor. Acho importante evitar uma transição abrupta (para a próxima geração) e é algo fácil de evitar. Na avaliação de Bertuol, a recessão pelo qual vive o Brasil faz com que este não seja o melhor momento para um sucessor assumir um negócio. O ideal seria encaminhar a troca em um cenário de estabilidade econômica, o que amenizaria o impacto da mudança na organização.

Apesar de estar na pauta, o processo sucessório não é uma prioridade da Meber neste momento. Outras medidas ligadas à governança, como a criação de um conselho de administração, estão na frente. Somente depois dessa etapa é que a definição do

próximo gestor deve deslançar. Hoje, entre os familiares, apenas uma filha de Bertuol está trabalhando na fábrica, no setor de marketing.

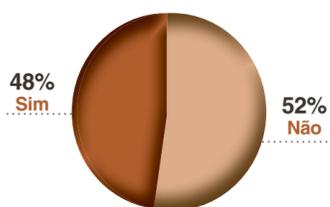


TRANSIÇÃO | Segundo Bertuol, neste momento sucessão não é prioridade na Meber

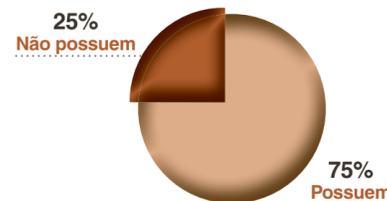
Foram entrevistados gestores de empresas em Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha e Garibaldi. 68% das companhias faturam até R\$ 50 milhões.

RETRATO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Encaminharam a sucessão (possuem gestão compartilhada por fundadores e membros da segunda geração):



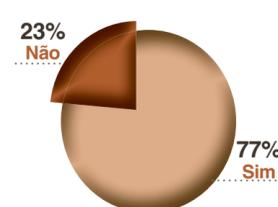
Familiares na gestão:



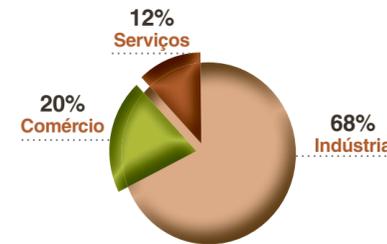
Planejamento dos sucessores:



Separam os gastos pessoais das despesas da organização:



Segmento das empresas entrevistadas:



62% das empresas têm até três sócios



40 a 60 anos é a média de idade dos sócios

12% das empresas pensam em sucessão num prazo entre 3 e 5 anos

