

## NEGÓCIOS III EM FAMÍLIA

# Processo de sucessão ainda é amador

Pesquisa aponta que 81% das empresas familiares não investem em programas de formação de novas gerações de comando

Adriana Leite  
DA AGÊNCIA ANHANGÜERA  
[aleite@rac.com.br](mailto:aleite@rac.com.br)

Em todo o mundo, as empresas familiares se constituem em uma importante força impulsionadora da economia. Contudo, a sucessão do comando de uma geração para outra ainda é colocada em segundo plano. A falta de preparação adequada para esse momento pode resultar no fim do negócio. A governança corporativa é uma prática que ainda tem pouco espaço no cotidiano desse perfil de empresa.

Uma pesquisa realizada com 100 empresas de todo o País pelo Núcleo de Estudos de Empresas Familiares da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) mostra que em 81% delas não estão sendo desenvolvidos programas para a formação de novas gerações de familiares. Outro dado que chama atenção é que 77% das entrevistadas não têm Conselho de Administração.

### Mais de 70% dos entrevistados não têm conselho administrativo

Os pesquisadores responsáveis pelo estudo, **Pedro Podboi Adachi** e Eduardo Najjar, afirmam que a profissionalização de uma empresa familiar não pode se restringir à formação dos executivos ou de pessoas que ocupam cargos relevantes dentro de sua estrutura, mas



O gerente de Comunicação, Rodolfo Galvani Neto, do Grupo Galvani: irmãos decidiram implantar modelo de governança

deve contemplar a preparação dos herdeiros do patrimônio para assumir o papel de acionista ou cotista do negócio. Isso não significa que essas pessoas estejam na linha de frente da empresa, porém devem conhecer as atividades da corporação e quais as atribuições que possuem como donos.

O pesquisador e professor do Núcleo de Estudos de Empresas Familiares e Governança Corporativa na ESPM, Eduardo Najjar, diz que levantamentos mundiais sobre empresas familiares mostram que apenas um terço delas sobrevive na passagem da primeira para a segunda geração. "Desse universo, apenas 15%

continuam ativas e pertencentes aos herdeiros dos fundadores na transição da segunda para a terceira geração", aponta. Na pesquisa, 55% das firmas consultadas disseram não ter planejamento de sucessão. O estudo mostra ainda que outros 40% já iniciaram esse processo e apenas 5% têm definido como será feita essa transição. 48% das empresas ainda não passaram pelo processo de sucessão e, das que fizeram essa mudança no comando, 38% foram motivadas por falecimento.

Najjar afirma que as empresas familia-

SAIBA MAIS		Perfil das corporações Pesquisadas
<b>Estudo "Sucessão e Governança Corporativa em 100 Empresas Familiares Brasileiras"</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 64% das empresas pesquisadas foram fundadas no período entre as décadas de 1960 e 1980</li> <li>✓ 57% das empresas pesquisadas estão no setor industrial</li> <li>✓ 21% são empresas prestadoras de serviços</li> <li>✓ 22% se configuram em empresas varejistas</li> <li>✓ 94% das empresas pesquisadas estão localizadas nos estados de SP e MG</li> <li>✓ 5% estão localizadas entre Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul</li> <li>✓ 2% estão situadas no Mato Grosso do Sul e no Mato Grosso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1% está na região Norte</li> <li>✓ 19% empresas pesquisadas têm entre 500 e 5000 funcionários</li> <li>✓ 50% das empresas da amostra apresentam faturamento anual médio entre R\$ 10 milhões e R\$ 50 milhões</li> <li>✓ 33% das empresas da amostra têm faturamento anual médio entre R\$ 50 milhões e R\$ 500 milhões</li> <li>✓ 13% das empresas pesquisadas são S.A. e possuem capital aberto</li> <li>✓ 71% são empresas familiares cuja composição acionária é de uma única família</li> <li>✓ 29% são multifamiliares</li> </ul>	
<p><i>Fonte: Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Núcleo de Estudos de Empresas Familiares</i></p>		

res devem cuidar do seu futuro. Ele salienta que esses negócios, em geral, são bem geridos, mas precisam da implantação de práticas modernas para perpetuar a existência ou comando nas mãos de parentes dos fundadores. O pesquisador destaca que as empresas com esse perfil empregam milhões de pessoas no Brasil e geram riquezas para o País. O estudo da ESPM destaca que 33% das companhias que participaram do levantamento possuem acordo de acionistas válido. "Definir juridicamente a estrutura acionária ou de cotas da empresa é fundamental", pondera o professor da ESPM.

Do universo de entrevistados, 72% das empresas têm toda a diretoria composta por

familiares. Em 60% dos casos os diretores são familiares acionistas. As mulheres ainda têm espaço restrito no comando desses grupos econômicos. De acordo com o estudo, 54% das firmas consultadas informaram que não há nenhuma executiva na diretoria. Em outros 28% o sexo feminino representa menos do que a metade dos diretores. A pesquisa também mostra que 61% das empresas não têm Conselho de Família ativo.

O professor no Núcleo Family Business da ESPM, **Pedro Podboi Adachi**, destaca que implantar a governança corporativa e também a familiar significa mais do que profissionalizar a gestão da empresa. "Esse é um processo que demanda inúmeras medidas desde a profissionalização dos executivos à dos membros da família. A postura do sócio deve ser de gerenciar o patrimônio e promover ações que fortaleçam a empresa. É fundamental ter um programa de qualificação para que os jovens herdeiros compreendam esse papel. Outra prática que deve ser adotada é estabelecer um projeto de vida para quem vai ser sucedido. O importante é que todos entendam que as duas governanças são relevantes para o negócio", diz.

Adachi salienta que esses processos não excluem a participação de membros da família em cargos de comando. Entretanto, a empresa familiar tem que se modernizar e saber o momento de incluir profissionais de mercado que tragam novas experiências para a gestão do negócio. Ele frisa que os conflitos em uma firma com esse perfil são inevitáveis, mas o gerenciamento dessas disputas deve acontecer em instâncias como um Conselho Familiar. "Há muito preconceito quando se discute a empresa familiar. Grandes grupos têm esse perfil. O segredo é saber gerenciar esse negócio e fazê-lo crescer dentro das práticas de governança e administração", comenta.