

Sucessão familiar sem dores de cabeça

Especialistas e empresários dão dicas sobre o modo como dar seqüência às empresas sem muitos problemas

Dar continuidade a um empreendimento que levou anos para ser construído com muito suor é o objetivo de todo empresário. Ver os filhos assumirem os negócios, então, significa a realização de um sonho. No entanto, nem sempre isso é possível. Diversos aspectos podem influenciar na transição de uma geração para outra.

Atualmente apenas 18 em cada 100 fortunas brasileiras foram herdadas, e duas em cada três, ou seja 66%, das empresas hoje existentes não chegarão à segunda geração. Apenas 15% dos herdeiros dos maiores empresários do Brasil no século passado permanecem no mundo dos negócios. Esses são alguns dos dados repetidamente ressaltados pelo professor Rogério Yuji Tsukamoto, especialista em empresas familiares.

Apesar dos dados aparentemente negativos, Tsukamoto afirma que empresas familiares ainda são as melhores. "Por serem administradas pelos donos, logicamente comprometidos com o sucesso do negócio, as empresas familiares apresentam visão em longo prazo e tomam decisões mais rápidas por apresentarem menor escala hierárquica. Essa agilidade, em alguns casos, faz com que elas superem até multinacionais", comenta o professor.

Rogério lembra ainda que a grande maioria das empresas familiares acaba por desentendimentos. Ao afirmar que "65% das empresas familiares desaparecem devido a conflitos entre membros da família", defende uma sucessão planejada, em que cada um saiba das necessidades e obrigações dentro das empresas. Para ele, a sucessão começa no berço. Os pais devem levar os filhos desde cedo ao ambiente de trabalho, porém



Lélio Vieira Carneiro entre os filhos Frederico e Lélio Júnior

sem pressioná-los, e devem deixar as crianças terem prazer em visitar o negócio da família.

Continuidade

Sob essa ótica, o economista e empresário goiano Lélio Vieira Carneiro, 57 anos, dono do Grupo Coral, líder no mercado de prestação de serviço na região Centro-Oeste, iniciou os filhos no dia a dia da empresa, desde crianças. "Começaram a freqüentar a empresa logo que aprenderam a falar, cresceram junto com o grupo Coral. Os meninos passaram por um processo de aculturação. Ainda eram pequenos, eu já os levava para a empresa. Acostumaram-se com o negócio. Não lhes dei oportunidade de escolha", conta o empresário.

Atualmente, Lélio Vieira Carneiro Júnior, 26 anos, e Frederico de Almeida

Vieira Carneiro, 23 anos, filhos do empresário goiano, ocupam cargos na direção do grupo. "Desde crianças, meu pai levava a gente para a empresa. Pegamos amor pelo negócio. Juntou a fome com a vontade comer", afirma Lélio Júnior, que é diretor-comercial da empresa.

O jovem empresário não acha, contudo, que essa seja a maneira correta de se preparar um sucessor. "Nós gostamos da empresa, mas poderia ter dado errado. Eu, por exemplo, não iria impor nada aos meus filhos. Meu pai nos induziu a isso. Acho que o pai deve deixar o filho crescer, estudar, decidir o que quer", explica.

Apesar do sucesso obtido com o ingresso dos filhos na empresa, Lélio Vieira comunga da mesma opinião do filho mais velho. "Se pudesse voltar no tempo, não faria o mesmo. Talvez eles quisessem fazer outra

coisa, ser médico, diplomata, ou exercer qualquer outra atividade”, comenta o patriarca.

Profissionalização

Outro assunto unânime entre o clã Carneiro é a necessidade de profissionalizar a empresa, mesmo ela sendo familiar. Para eles, o melhor caminho é a contratação de profissionais capacitados para ajudar na gestão da empresa e, ao mesmo tempo, criar um conselho em que os donos continuarão a gerir a empresa só que de maneira menos direta. “Para se perpetuar, uma empresa precisa andar com as próprias pernas. Nesse sentido, o processo de profissionalização é fundamental. Uma empresa não pode depender da batuta da família fundadora. Assim, o ideal é criar um conselho, por meio do qual os membros da família continuem a atuar na empresa, porém de forma menos direta, ou seja, ficar entre os acionistas, cuidando do estabelecimento de metas e da cobrança de resultados”, afirma Lélvio Vieira Carneiro.

Quanto ao processo de profissionalização, porém, o professor Rogério Tsukamoto alerta que não adianta apenas profissionalizar a empresa, é preciso fazer isso com toda a família. “Antes de profissionalizar a empresa, é necessário profissionalizar a família. A próxima geração tem que ser melhor e gerar mais riqueza que a anterior”, explica o especialista. Ainda segundo o professor, a formação dos conselhos tem outro aspecto delicado. Ao integrar um conselho, o patrimônio individual do empresário fica ligado ao negócio, ou seja, se a empresa quebrar, pode ter que pagar as dívidas com dinheiro do próprio bolso.

Além disso, Tsukamoto explica que muitas famílias inserem no conselho membros que não sabem nem ler um balanço nem estão preocupados com a empresa. Ele considera que um descendente só pode participar de um conselho, se estiver minimamente inteirado, senão ele pode atrapalhar o desenvolvimento do negócio.

Experiência

Com ou sem conselho, para que uma empresa familiar tenha uma boa transição, é necessário que o futuro gestor passe por todos os departamentos da empresa, para conhecê-la de modo geral, sabendo quais seus pontos fortes e fracos, para traçar as

melhores estratégias quando estiver no comando. Nesse aspecto, tanto os membros da família Vieira Carneiro como o professor Rogério concordam. “Quando é viável a sucessão familiar na empresa, transferindo a gestão às gerações que estão chegando, é importante que os sucessores passem por todos os departamentos, assumindo responsabilidades compatíveis com a idade, com a escolaridade e com a própria formação profissional. Só assim, ao chegarem à fase adulta, terão uma visão sistêmica do negócio e maiores possibilidades de acerto na ocupação de cargos relevantes na empresa”, afirma o empresário Lélvio Vieira Carneiro. Foi justamente isso que ele fez com seu filho Lélvio Júnior. “Passei por todos os setores, desde o almoxarifado até chegar ao cargo de diretor-comercial”, comenta o sucessor.

Tsukamoto vai além; para ele, os pais devem incentivar os filhos a aprenderem em outras empresas para que tenham senso hierárquico, convivam com um chefe chato, tenham disciplina, conheçam outra cultura, reconheçam o próprio valor. Segundo ele, tudo isso vai ajudar, caso um dia os filhos e os pais discordem em alguns aspectos administrativos, já que os sucessores terão bagagem para argumentar e apresentar seu ponto de vista. “Trabalhar fora faz com que o



Professor Rogério Yuji Tsukamoto, especialista em empresas familiares

profissional se liberte do pai, caso contrário, pode acontecer um problema comum em empresas familiares: o filho acaba vivendo o sonho do pai”, enfatiza. Segundo o professor que há 26 anos trabalha com empresas familiares, a melhor forma de se profissionalizar é deixar os filhos seguirem suas carreiras, se não quiserem trabalhar diretamente no negócio da família. 🐦

TODO O HERDEIRO DEVERIA:

- Conhecer os diferentes objetivos e as diferentes necessidades de cada geração.
- Conhecer os seis ingredientes da boa sucessão.
- Saber a diferença entre “um peixe grande em lago pequeno” e “um peixe pequeno em lago grande”.
- Entender o crescente papel das mulheres nas empresas familiares.
- Conhecer a importância de criar novos desafios para a geração que estará se afastando.
- Preservar o espírito empreendedor da família.
- Fazer o patrimônio da família crescer, geração após geração.

TODO O FUNDADOR DEVERIA:

- Saber quando e como começar a formação de seus herdeiros e sucessores.
- Estimular o filho a trabalhar primeiro fora da empresa da família, para aprender o que é ter chefe, disciplina, humildade e orgulho próprio.
- Evitar colocar os herdeiros como assessores ou assistentes.
- Lembrar que “embaixo de árvore muito frondosa não cresce planta forte”.
- Lembrar que a empresa familiar é caracterizada pela indissolubilidade de vínculo entre os seus membros.