

Atravessar gerações: desafio da empresa familiar

Muito se fala sobre empresa familiar, mas qual o conceito que explica esse tipo de organização?

A empresa familiar é definida como uma companhia que tem como sua principal proprietária uma família, seus membros ocupam altos cargos de direção e existem ao menos duas gerações envolvidas. Portanto, o que diferencia essa organização das demais é um elemento: a família, que pode ser gerador de vantagens competitivas inimitáveis e duradouras ou pode ser fonte de problemas que culminam no desaparecimento da empresa.

Por que o processo de sucessão na empresa familiar pode levar à falência?

Se pararmos para pensar, uma empresa que busca uma sucessão dentro da família terá um número de possíveis sucessores bastante limitado, enquanto se olharmos para o mercado, existe uma infinidade de opções. Por isso, para desenvolver sucessores familiares com as mesmas habilidades oferecidas pelo mercado a preparação desses membros da família deve ser levada muito a sério. O principal erro é que as empresas pensam na sucessão como um momento específico no tempo onde existirá uma troca na liderança, porém a sucessão deve ser vista como

Grande parte das empresas familiares constituídas no Brasil é formada por um indivíduo; por casais que juntam suas economias; por irmãos e irmãs que continuam o negócio dos pais ou por parentes que buscam implantar uma idéia de empresa familiar.

Companhias com esse perfil empregam milhares de pessoas, e são as que desempregam menos em épocas de recessão. No Brasil, 90% das empresas são familiares, respondem por 65% do PIB e por 67% dos empregos.

O especialista em empresas familiares e palestrante na formatura da terceira turma do PCGN, **Eduardo Bocatto**, detalha nesta entrevista a sucessão familiar, momento crítico que pode levar uma organização à falência.

Bocatto alerta para os riscos da transição no comando das empresas

Foto: Heon



um processo de preparação que durará anos. Falta de experiência dentro do negócio e principalmente fora dele, falta de capacidade empreendedora, liderança e identificação com a empresa são outros fatores responsáveis pelos baixos índices de sobrevivência da empresa familiar. Em países como o Brasil, Estados Unidos, Inglaterra e Canadá as taxas de sobrevivência são de aproximadamente 30% na passagem para a segunda geração e apenas 12% na terceira.

Quais são os critérios para a escolha do sucessor e qual o melhor processo?

É fundamental criar regras que regulem a relação dos sistemas família e empresa. Assim como a sucessão, a criação dessas regras deve ser entendida como um processo onde a família discutirá quais são os objetivos que ela quer atingir com sua empresa e qual é o papel da família na obtenção desses objetivos. As regras criadas devem ser documentadas, levando-se em conta os aspectos fami-

liares, empresariais, econômicos, jurídicos e psicológicos, ao final, todos os membros da família deveriam assinar o referido documento. As regras criadas devem ser constantemente revistas e adequadas às necessidades da empresa. O melhor processo de sucessão é aquele onde as regras são claras e cumpridas.

Como saber que o momento da sucessão já chegou?

É muito difícil saber quando o momento da sucessão chegou, principalmente quando se olha para os interesses das pessoas envolvidas. O ideal não é olhar quando se deve mudar pessoas, mas sim quando se deve mudar a empresa. Será o mercado quem dirá o que necessita e caberá à empresa saber atender essa necessidade na forma de uma nova liderança.

Manter a imagem do fundador é saudável ou pode se tornar um peso para a empresa?

Se a imagem do fundador é saudável e por meio dela criou-se uma cultura empresarial positiva e de crescimento, é fundamental que ela seja mantida por muitas e muitas gerações. Possivelmente essa é a maior riqueza de uma empresa e que jamais poderá ser copiada por nenhum concorrente.