



 **E-BOOK**
Sucessão empresarial

Olá,

Você sabe que para gerir com sucesso uma empresa e enfrentar o mercado e os desafios do dia a dia empresarial **é preciso se preparar** e, para isso, o Sebrae disponibiliza diversos produtos, canais e serviços para auxiliá-lo nessa jornada.

Em sua estratégia de **Atendimento Remoto** e com o objetivo de ampliar suas alternativas de acesso a conteúdos e soluções educacionais, o Sebrae produziu e disponibiliza este *e-book*, mais um produto no formato de Educação a Distância (EAD).

A proposta de nossos *e-books* é apresentar os principais conteúdos sobre **gestão de pequenas empresas** como cursos em formato de **livros digitais**, isto é, materiais educacionais organizados para capacitar quem quer empreender e quem já possui empresa e deseja ampliar seus conhecimentos e melhorar sua prática à frente de seus negócios.

Com as soluções de Educação a Distância do Sebrae você tem a oportunidade de **estudar off-line** ou em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), disponível **24 horas por dia**, que pode ser acessado a qualquer momento e de qualquer lugar que tenha conexão com a internet, sem necessidade de deslocamento.

Aproveite esta oportunidade de ampliar seus conhecimentos e bons negócios!

Equipe de EAD do Sebrae-SP

Sumário

Carta do Sebrae	2
Apresentação	4
Contexto das empresas familiares	5
As vantagens e as desvantagens	6
Por que a sucessão pode trazer problemas.....	6
Processo sucessório e alternativas existentes	11
Alternativas para a sucessão	11
A importância do processo sucessório	13
Perfil do sucessor	14
Governança na empresa familiar	19
Administrando conflitos	19
Estratégias de governança	20
Conselho familiar	21
Conselho societário	21
Acordo societário	22
Administração estratégica	26
Passo a passo.....	26
A importância da profissionalização	27
Funções da administração	28
A sucessão empresarial nos seus negócios	34

Apresentação

Uma preocupação comum de empreendedores em geral é saber o que o futuro reserva a seus investimentos. Depois de tanto esforço e dedicação, o maior interesse é que tudo o que foi construído continue, ao longo dos anos, a apresentar a mesma qualidade e a seguir os mesmos valores.

Nesse sentido, é natural a intenção de preparar um sucessor, que muitas vezes é um familiar, como um filho ou uma filha. Porém, um aspecto complicador é que um dos grandes problemas das pequenas empresas familiares, de acordo com estudos e pesquisas sobre o assunto, está no destino dado a ela quando o empreendedor fundador não pode ou não quer mais continuar à frente das decisões da empresa.

Com este *e-book*, você aprenderá a planejar antecipadamente o processo de sucessão em sua empresa, garantindo o melhor destino a seu empreendimento e a melhor decisão para você e seus sucessores. Serão analisados tópicos como o contexto das empresas familiares, o processo sucessório e as alternativas existentes, a governança na empresa familiar, a administração estratégica e a profissionalização da gestão.



Contexto das empresas familiares

Ao longo deste primeiro capítulo, você conhecerá os contextos das empresas familiares.



Uma empresa familiar pode ser de propriedade de uma ou mais famílias. Em geral, sua gestão administrativa fica a cargo dessa família, e dois ou mais membros dela integram a diretoria ou, ainda, participam da força de trabalho.

Existe um mito de que as empresas familiares estão ligadas aos países do terceiro mundo. No entanto, várias pesquisas comprovam que países desenvolvidos têm sua economia totalmente baseada nessas empresas, que geram muitos empregos.

As empresas familiares se diferenciam das demais empresas especialmente nestes aspectos:

- Decisões emocionais.
- Transferência de crises.
- Dificuldades para concretizar a descentralização.

- Lealdade e dedicação como critérios de recursos humanos.
- Confiança mútua.
- Dificuldade em separar a família da empresa.
- Existência de conflitos.
- Busca por sucessor com perfil igual ao perfil do sucedido.

As vantagens e as desvantagens

As empresas familiares, como todo tipo de empreendimento, oferecem vantagens e desvantagens.

As **vantagens** estão fundamentadas na organização e na credibilidade da entidade *família*. Podem ser classificadas como vantagens: a dedicação da família pela empresa; a credibilidade da família ligada ao padrão de qualidade da empresa; a visão em longo prazo; e a agilidade para tomar decisões.

As **desvantagens**, por sua vez, estão diretamente ligadas às relações familiares, pois, ao mesmo tempo que promovem união, essas relações geram muitos conflitos. Se você descobrisse que seu filho retira dinheiro de forma irregular da empresa da família, o que você faria? Em uma situação como essa, muitas vezes os pais nada fazem em razão do envolvimento emocional. E esse aspecto é uma desvantagem das empresas familiares.

Por que a sucessão pode trazer problemas

Gerenciar uma empresa familiar exige conhecimento e serenidade para a boa condução das questões empresariais. Um dos maiores problemas enfrentados pela empresa familiar é a troca de comando. É nela que muitas empresas se desestabilizam e acabam fechando.

As principais causas para esse panorama negativo são a falta de planejamento para a sucessão e o despreparo dos sucessores. Conhecer as características de cada uma das fases do ciclo de vida das empresas familiares ajuda a compreender melhor esse contexto.

Ciclo de vida das empresas familiares

1. Primeira fase:

- Presença do fundador.
- Espírito empreendedor.
- Conflitos administrados.

2. Segunda fase:

- Sucessão.
- Manifestação de conflitos, sem a presença do fundador.
- Falta de espírito empreendedor.

3. Terceira fase em diante:

- Venda ou fechamento da empresa.
- Falta de liderança.
- Pulverização da sociedade, muitos conflitos.

Para entender por que planejar o presente também significa pensar no futuro e preservar o que você construiu, acompanhe a história de Agenor, da Bona Coccina.



A cantina Bona Coccina é uma empresa familiar que vende vários tipos de massa, além de oferecer deliciosos pratos *à la carte*. A casa pertence à família de Agenor, um empreendedor que planejou a sucessão na empresa dele e obteve muito sucesso. Ele está muito feliz com sua empresa: a Bona Coccina está completando 30 anos! Para isso, foi preciso muito trabalho e dedicação de todos que fizeram parte dessa história.

Em seu livro de recordações, Agenor fez alguns registros dessa trajetória: seus avós vieram da Itália e trouxeram o segredo da fabricação de massas. Mais tarde, os pais dele, Alonzo e Margarida Millane, seguindo uma visão empreendedora, fundaram a fábrica de massas Bona Coccina. Após a morte inesperada de seu pai, Agenor teve de assumir o negócio da família.

Na época, Agenor dava aulas de Educação Física e não tinha preparo algum para gerenciar a empresa. Mas ele decidiu dar continuidade ao sonho de seu pai – que acabou se tornando o sonho também do filho. Agenor passou por muitas dificuldades, buscou conhecimento e pôde contar com muita gente. Hoje, realizado, sabe que todo seu trabalho não foi em vão. Ao longo dos anos, a família foi crescendo e agora todos fazem parte da empresa.

- Caterina e Marco Millane: imigrantes italianos deixaram aos seus descendentes o segredo das verdadeiras massas italianas.
- Alonzo Millane: filho de Caterina e Marco Millane, herdou dos pais a arte de fabricar massas italianas e deu início aos negócios da família, abrindo uma fábrica para a comercialização das massas – a Bona Coccina.
- Margarida Millane: brasileira, casou-se com Alonzo. Braço direito de seu marido, aprendeu os segredos da culinária italiana e enriqueceu seus molhos com temperos brasileiros.
- Agenor Millane: filho de Alonzo e Margarida Millane. Após a morte do pai, teve de assumir os negócios da família precocemente. Depois de muito trabalho, conseguiu dar continuidade aos negócios, mantendo a fábrica e construindo uma cantina para oferecer também pratos *à la carte*.
- Glória Millane: esposa de Agenor, não participa ativamente no dia a dia da empresa. Publicitária, ajuda no *marketing* da marca e do restaurante.
- Priscila Millane: filha de Agenor e Glória, tem 35 anos. Iniciou a faculdade de Direito, mas não terminou. Desde pequena, sempre acompanhou o trabalho do pai e da avó. Quando adolescente, servia os clientes na cantina, onde aprendeu os segredos da culinária. Recentemente, iniciou um curso de Gastronomia.

- Ricardo Millane: filho de Agenor e Glória, tem 40 anos. Na adolescência, não gostava muito da empresa da família. Mas, depois de iniciar um curso de Administração, aproximou-se dos negócios, trabalhando na parte de faturamento da empresa com o pai.
- Márcio Millane: filho de Agenor e Glória, tem 28 anos. É estudante de Publicidade e Propaganda. Trabalha como caixa na cantina e ajuda a mãe no *marketing* da empresa.

Em uma empresa familiar, nem sempre todos os membros da família trabalham ativamente no negócio. Agenor sabia bem disso. Com o falecimento do seu pai, teve de assumir os negócios, mesmo sem estar preparado. Por causa disso, sempre procurou direcionar seus filhos, para que um dia eles pudessem assumir os empreendimentos da família.

O planejamento da sua sucessão foi o melhor caminho para a empresa. Hoje, Agenor está muito satisfeito com o trabalho que eles têm conseguido realizar.

Atenção

O processo de sucessão pode acontecer por vários motivos, e não só por causa da morte do fundador. Daí a importância do planejamento da sucessão, que deve ser feito com antecedência.

Para encerrar este capítulo, aplique os conhecimentos que adquiriu até aqui fazendo a atividade a seguir.

Atividade 1.1

As empresas familiares têm vantagens e desvantagens. Qual das alternativas identifica uma desvantagem desse tipo de negócio?

- a) Dedicção da família pela empresa.
- b) Credibilidade da família ligada ao padrão de qualidade da empresa.
- c) Visão em longo prazo.
- d) Conflitos familiares.
- e) Agilidade para tomar decisões.

RESPOSTA:

Está correta a alternativa **d** (conflitos familiares).

Algumas das vantagens das empresas familiares são: a dedicação da família pela empresa; a credibilidade da família ligada ao padrão de qualidade da empresa; a visão em longo prazo; e a agilidade para tomar decisões. Já a **desvantagem** é que as relações familiares também podem gerar muitos conflitos na empresa.

Processo sucessório e alternativas existentes

Ao longo deste capítulo, você conhecerá as alternativas existentes para o processo sucessório.



Na Bona Coccina, Agenor prepara o processo sucessório. Preocupado com o futuro da empresa de sua família, ele planejou e preparou cada um de seus filhos para assumir seu lugar. Planejar sua sucessão foi a maneira de evitar que os filhos passassem pelas mesmas dificuldades pelas quais passou quando assumiu a fábrica de seu pai.

Sem planejamento, a maioria das empresas não sobrevive à troca de comando, e Agenor agiu bem ao preparar seus filhos. Ele não poderia agir de forma diferente. Depois de superar todas as dificuldades, manteve a fábrica e conseguiu abrir a cantina. E queria que a empresa continuasse prosperando.

Alternativas para a sucessão

Quando inesperada, a sucessão gera conflitos entre os interessados, conflitos que muitas vezes resultam em questões judiciais.

Em uma empresa familiar, não é obrigatório que os herdeiros assumam o lugar do fundador. Existem outras alternativas, visto que a sucessão não é um evento, mas um processo.

As alternativas em um processo sucessório são:

- Transferência do comando para um sucessor familiar.
- Venda da empresa.
- Divisão da organização entre os herdeiros.
- Indicação de um executivo interno ou externo para o comando.
- Fechamento da empresa de forma programada.
- Compra total da empresa por um dos sócios.

Acompanhe como esse processo aconteceu na Bona Coccina.

Quando Agenor assumiu a empresa dos pais, não estava preparado e sentiu muita dificuldade em levar os negócios adiante. Graças a bons conselhos recebidos de amigos, ele não desistiu e seguiu em frente. Agenor ainda se lembra daqueles seus amigos e de seus conselhos!

Ele sabe que, quando alguém assume um negócio de forma inesperada, se vê diante de vários desafios. Todos ficam inseguros, pois uma empresa envolve colaboradores, fornecedores, credores e clientes.

Dica

A união da família é a base da empresa familiar, mas procure sempre estabelecer limites entre emoção e razão para essa relação.

Planejar é sempre a melhor solução, pense no presente e no futuro. Não lamente os problemas, e busque solução para eles.

Busque conhecimento. Existem entidades que oferecem auxílio aos pequenos empreendedores. O Sebrae é uma delas.

Encontre parcerias, pessoas capazes de desenvolver com você um trabalho de qualidade, sejam elas da família ou não.

A importância do processo sucessório

Ao planejar a sucessão em sua empresa, você preserva seus familiares de futuras dificuldades e, ao mesmo tempo, mantém a credibilidade da empresa. Agindo dessa forma, todos os envolvidos se sentirão seguros para dar continuidade aos seus negócios.

Agenor, da Bona Coccina, sabia que tomar a decisão sobre o processo sucessório não seria nada fácil.

Márcio, seu filho mais novo, acreditava que a família já poderia começar a sucessão.

Ricardo, seu filho mais velho, achava que o pai tinha ensinado muito sobre a sucessão e que, quando chegasse a hora, eles saberiam conduzir esse processo com tranquilidade. Ele decidiu deixar seu emprego para se dedicar mais à empresa da família. Agenor ficou muito feliz ao saber que Ricardo iria trabalhar mais perto dele.

O tempo estava passando, e ele percebia que não poderia mais ficar no controle de tudo sozinho. Já estava pensando em alternativas para preservar a empresa e tinha cogitado até contratar um administrador que, futuramente, pudesse administrar os negócios.

Agenor sabia que a falta de planejamento e o preparo inadequado de seus possíveis sucessores gerariam muitos conflitos, caso fosse necessário se ausentar da empresa. Sair do controle de tudo é um caminho para identificar o interesse dos filhos em relação aos negócios da família.

Ao iniciar o planejamento sucessório na Bona Coccina, Agenor fez um livro para contar toda a história da empresa. Ele registrou momentos importantes, como a decisão pelo processo de sucessão. Fez questão de descrever todas as etapas, para que no futuro, se necessário, seus filhos pudessem relembrá-las.



Veja o que Agenor registrou:

- Conscientização da família – Após escolher o caminho para a continuidade da empresa, comuniquei a toda família a decisão de fazer um planejamento de sucessão, pois a participação de todos no processo seria muito importante. Deixei bem claro que essa decisão não me excluiria do negócio: haveria apenas uma inversão de papéis, com o objetivo de manter e desenvolver ainda mais a empresa da família.
- Distribuição das responsabilidades – Todos da família continuaram a exercer seus papéis dentro da empresa, porém receberam mais autonomia para desempenhar suas atividades. Foram incentivados a buscar conhecimento e especialização dentro e fora da empresa. Enquanto desempenhavam seus papéis, eu observava as atitudes de todos diante dos desafios e conflitos.
- Escolha do sucessor – Ao observar as atitudes de cada um, eu traçava o perfil daquele que seria meu sucessor nesse processo do qual todos fazem parte. Apenas um ficaria responsável em liderar as ações e alinhar os interesses.

Dica

Os herdeiros devem ser preparados desde cedo. A busca por conhecimento não pode se limitar apenas às questões da empresa. O sucessor deve ser escolhido de acordo com o perfil traçado pelo sucedido.

Perfil do sucessor

Para traçar o perfil de seu sucessor, você deve considerar as necessidades da empresa, deixando um pouco de lado os laços afetivos.

O sucessor deve possuir algumas características principais:

- Capacidade de liderança.
- Bom relacionamento com as pessoas.
- Espírito empreendedor.
- Paciência e estratégia diante dos conflitos.

Atenção

Se o perfil não for bem traçado e o sucessor não for bem capacitado, corre-se o risco de o negócio quebrar durante a gestão do sucessor.

Confira agora como Agenor tomou a decisão em relação a seu sucessor.

Priscila demonstrou grandes habilidades na cozinha e desenvolveu um ótimo trabalho na produção. Agenor optou por deixá-la responsável por esse setor.

Márcio é uma pessoa extremamente comunicativa. Com essa habilidade, Agenor designou para ele os setores de vendas e atendimento.

Ricardo liderava todas as equipes. Com isso, demonstrou possuir o perfil para a gestão da empresa.

Com essa divisão, a Bona Coccina está sempre cheia, e as vendas aumentam cada dia mais. A família forma uma ótima equipe!

Planejar a sucessão foi a melhor decisão que Agenor tomou em prol do desenvolvimento da empresa e da segurança da família. Quando a sucessão ocorre de forma inesperada, a falta de planejamento gera conflitos.

Dica

Trace o perfil de seu sucessor. Preocupe-se com o futuro de sua empresa e potencialize futuros sucessores envolvendo-os na dinâmica da empresa e incentivando-os a buscarem o conhecimento dentro e fora dela. Reflita: De que forma você envolve e incentiva seus possíveis sucessores?



Acompanhe agora a história de Eduardo, um amigo de Agenor que tem uma padaria. Depois, reflita sobre qual seria a melhor decisão a tomar.

Eduardo está doente e, por causa de seu tratamento, ele foi aconselhado a se afastar da empresa definitivamente. Ele não estava preparado para essa notícia: não tinha planejado sua sucessão e não sabia qual decisão tomar diante dos acontecimentos.

Seu único filho, Carlos, acabara de se formar em Fisioterapia. Ele havia trabalhado na padaria como caixa por algum tempo, mas tinha deixado o negócio de lado após o início da faculdade.

Márcia é irmã de Eduardo e possui uma parte da padaria. Ela participa ativamente dos negócios, mas não tem muita prática com as finanças.

Carmem é esposa de Eduardo. Ela é advogada e cuidava apenas da parte burocrática da empresa.

A sucessão não planejada trará prejuízos ao bom andamento da padaria. Diante desse contexto, pense: Qual seria o melhor caminho para a empresa sofrer menos impactos negativos?

Delegar a gestão do negócio à irmã seria a melhor opção. Márcia não tem domínio sobre as finanças, mas conhece toda a dinâmica da padaria. Ela poderá buscar parcerias que a ajudem a evoluir em relação a seu ponto fraco e tocar o negócio. Os impactos seriam menores, pois ela já está familiarizada com fornecedores, colaboradores e clientes.

Solicitar que o filho assuma os negócios não é o melhor caminho, pois Carlos acaba de se formar e não demonstra interesse pelos negócios da família. Um processo de sucessão envolve colaboradores, fornecedores, credores e clientes, que ficariam preocupados com a situação. Essa mudança repentina e despreparada poderia gerar ainda mais insegurança nesses agentes.

O fechamento da empresa também não é um caminho a seguir, pois resultaria no impacto máximo. Antes de optar por essa saída, é necessário analisar todas as possibilidades. No caso de Eduardo, a irmã Márcia é uma opção para amenizar impactos e manter a empresa, mesmo que ele tenha de se desfazer de sua parte.

Agora, que tal fazer as atividades a seguir e exercitar os conhecimentos que adquiriu neste segundo capítulo?

Atividade 2.1

Você já pensou no quanto é importante planejar a sucessão em sua empresa? Este é o momento de começar a refletir sobre isso!

Escolha as alternativas que indicam possibilidades do processo sucessório:

- a) Transferência do comando para um sucessor familiar.
- b) Venda da empresa.
- c) Divisão da organização entre os herdeiros.
- d) Indicação de um executivo interno ou externo para o comando.
- e) Fechamento da empresa de forma programada.
- f) Compra total da empresa por um dos sócios.

RESPOSTA:

Todas as alternativas estão corretas.

Atividade 2.2

Você se lembra da história de Agenor? Ela pode lhe ajudar a entender os benéficos do processo sucessório bem planejado!

Agenor está confiante de que a Bona Coccina estará segura sob o comando de seus filhos. Preencha as lacunas com os nomes dos filhos de Agenor (Priscila, Ricardo e Márcio) e seus possíveis papéis no processo sucessório:

_____ é o sucessor por apresentar todas as características traçadas para a nova gestão da empresa. É empreendedor, sabe se relacionar com as pessoas, tem serenidade para resolver os conflitos e espírito de liderança. Mesmo não tendo se interessado pelos negócios da família em sua adolescência, ao se aproximar, demonstrou grande empenho.

_____ é um jovem cheio de potencial, porém sua prática está mais voltada para a área que escolheu seguir: comunicação. No seu perfil, falta um pouco de empreendedorismo, qualidade importante para um líder.

_____ sempre foi muito esforçada, mas sempre insegura com relação ao seu futuro. Na arte de cozinhar, parece ter encontrado seu caminho. No seu perfil, foram detectados dois pontos que a atrapalharam: ela não se relaciona bem com as pessoas e está constantemente envolvida em conflitos familiares.

RESPOSTAS:

Ricardo é o sucessor por apresentar todas as características traçadas para a nova gestão da empresa. É empreendedor, sabe se relacionar com as pessoas, tem serenidade para resolver os conflitos e espírito de liderança. Mesmo não tendo se interessado pelos negócios da família em sua adolescência, ao se aproximar, demonstrou grande empenho.

Márcio é um jovem cheio de potencial, porém sua prática está mais voltada para a área que escolheu seguir: comunicação. No seu perfil, falta um pouco de empreendedorismo, qualidade importante para um líder.

Priscila sempre foi muito esforçada, mas sempre insegura com relação ao seu futuro. Na arte de cozinhar, parece ter encontrado seu caminho. No seu perfil, foram detectados dois pontos que a atrapalharam: ela não se relaciona bem com as pessoas e está constantemente envolvida em conflitos familiares.

Governança na empresa familiar

Ao longo deste capítulo, você verá como administrar conflitos, exemplos de estratégias de governança e acordo societário.

Administrando conflitos



Os conflitos fazem parte da dinâmica da empresa familiar, pois todos os envolvidos possuem seus próprios interesses. Quando não existe uma política bem definida entre empresa e família, aumentam as chances de desentendimentos, e isso gera prejuízos a todos.

Os conflitos podem ter origem em vários motivos: ciúme, desconfiança, luta pelo poder, relacionamento machista (quando se coloca as filhas em segundo plano, por exemplo). Os motivos dos conflitos estão ligados principalmente às relações entre pais e filhos e entre irmãos.

Os desentendimentos aumentam com o crescimento da família, que passa a englobar cunhados, noras e genros, entre outras pessoas. Dificilmente, você consegue acabar com os conflitos, mas trabalhar para reduzi-los é extremamente necessário. Para isso, é fundamental o desenvolvimento da governança na empresa familiar como forma de impedir que os conflitos prejudiquem o bom andamento do negócio.

Agenor também viveu conflitos na Bona Coccina. Confira o que aconteceu!

Márcio utilizava o carro da empresa da família para fins particulares, e Priscila era totalmente contra a atitude do irmão. Ela argumentava que, em caso de venda ou troca do veículo, o desgaste seria assumido por todos os sócios. Para resolver esse tipo de conflito entre os irmãos, foi criado o conselho familiar, que passou a discutir e normatizar as situações que costumavam gerar conflito.

Como estratégia para administrar seus conflitos, a família Millane implementou a governança na empresa familiar.

Dica

Implantar a governança significa definir uma política de gestão mais profissionalizada, que inclua uma administração com base em critérios, princípios, documentos e regras claras e predefinidas. É traçar normas sobre como a empresa funcionará, para que a gestão não seja definida apenas por decisões momentâneas do gestor.

Veja, a seguir, como a governança pode ser estruturada.

Estratégias de governança



Conselho familiar

O conselho familiar é um fórum em que os membros da empresa podem dialogar e definir ações. Nele, as questões familiares são discutidas e administradas, visando minimizar seu impacto sobre a gestão da empresa. É formado com atribuições e funções específicas para administrar as relações sociais e familiares.

- Zela e prepara a família no que se refere à conduta pessoal e à postura ética.
- Orienta e apoia projetos pessoais.
- Gera instrumentos de comunicação para a família e administra os conflitos que possam surgir.
- Preza pela formação dos herdeiros.
- Desperta novas lideranças.
- Promove a aplicação da responsabilidade social.

Conselho societário

O conselho societário é um fórum que representa e administra os interesses do grupo na gestão do capital. É formado para gerir o modelo de sociedade e precisa ser composto por membros heterogêneos – internos, externos e independentes. Ele representa todos os acionistas da empresa, e sua responsabilidade é cuidar dos negócios de forma neutra.

- Administra o processo sucessório.
- Participa de todas as decisões administrativas tomadas pela empresa para fins de análise e aprovação.
- Promove treinamentos dos acionistas para exercício de seu papel.
- Mantém os acionistas informados com relação ao desempenho da sociedade.

Atenção

Os conselheiros externos podem beneficiar a nova gestão por meio de seus conhecimentos específicos nas áreas de *marketing*, finanças, tecnologia, logística, recursos humanos, produção e economia. Mas eles não devem apresentar nenhum tipo de conflito de interesses com a empresa da família, e seu mandato não pode ser superior a três anos.

Acordo societário

Outra estratégia para garantir o sucesso na sucessão empresarial é o acordo societário. Trata-se de um conjunto de regras elaboradas com o consenso de toda a família.

Dica

Implemente as estratégias da governança na empresa familiar. Você perceberá como a estrutura organizacional da sua empresa melhorará, com o desenvolvimento do negócio e o bom relacionamento dos sócios. Convide sua família para uma reunião e iniciem esse processo criando o conselho familiar.

Enquanto todos cumprirem as regras do acordo familiar, tudo estará em perfeita ordem. O acordo familiar visa preservar a empresa, os investimentos e também o patrimônio. Além disso, a profissionalização da gestão é um passo importante para o desenvolvimento da empresa.

Atenção

É muito importante que o acordo familiar seja elaborado por toda a família.



Para entender melhor como funciona o acordo familiar, acompanhe mais uma vez o exemplo de Agenor e sua Bona Coccina. As premissas do acordo familiar estabelecido pela família Millane foram:

- Todos os colaboradores devem trabalhar sob as mesmas condições, sejam eles membros da família ou não.
- Deve haver regras para a utilização de serviços dos colaboradores e bens para fins particulares.
- O processo de sucessão deve ser planejado de forma clara, com o objetivo de crescimento da empresa.
- Devem ser estabelecidas regras para a abertura de negócios particulares pelos sócios, que poderão se tornar fornecedores da empresa familiar.
- Deve-se solicitar o aval dos conselhos em decisões que envolvam a empresa e terceiros.
- Devem ser estabelecidas políticas de distribuição de investimentos.
- Devem existir regras para a solicitação de empréstimos por parte dos sócios.
- O ingresso em cargos políticos deve ser permitido apenas mediante aprovação do conselho familiar.

A falta de organização familiar gerava conflitos de interesses e de relacionamento na família de Agenor. Com a implementação da governança na empresa familiar, a gestão passou a ser pautada em um acordo que zela pelos direitos e deveres de todos.

Dica

Embora o termo “conselho familiar” pareça complicado, as pequenas empresas familiares precisam adotar essa estratégia para garantir sua continuidade no mercado. Se sua empresa ainda não possui um conselho familiar, é hora de começar a pensar em como estruturá-lo.

Agora, acompanhe o caso da família Santiago, que está sendo auxiliada por Agenor na busca de uma solução para seus conflitos. Depois, pense em como a situação poderia ser solucionada.

A família Santiago é proprietária de uma loja de calçados, bem ao lado da Bona Coccina. Ela está enfrentando problemas sérios com o excesso de dívidas geradas pelo uso indevido dos bens da empresa.

Na loja, trabalham a mãe, atual gestora, o casal de filhos e duas sobrinhas. Desde a morte do pai, a família vem administrando a empresa de forma conjunta.

Foi identificado que o problema do endividamento da empresa está na existência de abusos cometidos na utilização dos bens comuns.

Cida, sobrinha responsável pelas compras, realizou transações pessoais utilizando o cartão da empresa e elevou os custos.

O valor da conta de telefone está absurdo. Identificou-se que todos têm utilizado o telefone para fins pessoais.

O limite do cheque especial da empresa estourou. Débora, a filha, que é responsável pelo setor financeiro, emprestou cheques para compras pessoais de uma tia.

Que tal ajudar a família Santiago a encontrar uma solução? Você poderá pensar sobre isso fazendo a atividade a seguir. Dessa forma, você também exercitará seus novos conhecimentos!

Atividade 3.1

O que os acontecimentos identificados na loja de calçados acarretam para o grupo? Escolha a alternativa correta:

- a) Não há problema na utilização dos bens da empresa, pois o dinheiro pertence à família.
- b) O uso inadequado dos bens da empresa pode acarretar prejuízo para todos os sócios.

RESPOSTA:

Está correta a alternativa **b** (o uso inadequado dos bens da empresa pode acarretar prejuízo para todos os sócios). Quando alguém usa os bens da empresa para fins pessoais, isso gera conflitos e prejuízos para todos. No exemplo da família Santiago, se a fatura do cartão da empresa não for paga no caso de Cida atrasar o pagamento de suas compras pessoais, todos pagarão os juros, pois eles são calculados sobre o valor total da fatura.

Atividade 3.2

Qual das alternativas a seguir apresenta a melhor estratégia, presente na governança na empresa familiar, para evitar o uso inadequado dos bens da empresa?

- a) Conselho familiar.
- b) Conselho societário.
- c) Acordo familiar.

RESPOSTA:

Está correta a alternativa **c** (acordo familiar). O acordo familiar evita o uso inadequado dos bens da empresa pelos sócios, pois suas regras são elaboradas em conjunto por todos da família.

Administração estratégica

Ao longo deste capítulo, você verá o passo a passo da administração estratégica, a função da administração e a importância da profissionalização.



Passo a passo

Na Bona Coccina, a administração estratégica ajudou Agenor e Ricardo a construírem as metas da empresa. Conheça o passo a passo que eles seguiram:

- **Passo 1:** Análise do contexto de toda a empresa, avaliando suas necessidades, possibilidades e dificuldades.
- **Passo 2:** Estabelecimento de metas que visem ao desenvolvimento da empresa.
- **Passo 3:** Formulação de estratégias para atingir as metas traçadas.
- **Passo 4:** Geração de meios de implementação das estratégias na empresa.
- **Passo 5:** Controle das estratégias implementadas.

Pensando em melhorar as vendas, algumas estratégias foram tomadas na cantina. Priscila criou um novo prato, e Ricardo explicou ao pai que a criação de novos pratos era uma meta de planejamento que começava a ser alcançada. Agenor ficou feliz ao ver os filhos buscando estratégias com o objetivo de inovar no mercado, pois um bom administrador deve possuir visão do futuro.

Os filhos de Agenor estão conseguindo alcançar os objetivos traçados para a Bona Coccina graças ao planejamento. Além do novo prato criado por Priscila, eles começaram uma promoção: o cartão fidelidade. Todos tinham grandes expectativas com essa ação.

Também entrou em processo de implementação o serviço de *delivery*, outra estratégia para melhorar as vendas da cantina. Graças à adoção da administração estratégica, Agenor e Ricardo puderam traçar planos para aumentar o faturamento.

A importância da profissionalização

A administração estratégica define o estágio no qual a empresa se encontra, faz planos para definir o ponto ao qual a empresa deseja chegar e traça os caminhos para alcançar seus objetivos. Ela acompanha o crescimento do mercado e busca gerar posturas inovadoras e diversificadas, visando sempre ao desenvolvimento da empresa. Destaca-se por incentivar a criação de novas ideias e principalmente por gerar meios de implementá-las.

Faz parte da administração estratégica ficar atenta ao controle de todas as estratégias implementadas, para que elas consigam aumentar o faturamento da empresa. Não basta ter boas ideias, é necessário conhecimento para colocá-las em prática. Esse é o segredo de uma boa administração.

Dica

A profissionalização da gestão se inicia com a administração estratégica. Para isso, analise o contexto da sua empresa, trace seus objetivos e os caminhos para atingi-los. Toda a família deve trabalhar em conjunto, ciente de que obstáculos surgirão, mas serão superados pela força de vontade de quem deseja crescer e prosperar.

A profissionalização da gestão orienta a separação entre propriedade e gestão. Todos os familiares envolvidos devem buscar conhecimento e formação para desenvolver seus papéis dentro da empresa.

Nem sempre todos eles estão devidamente qualificados para exercer determinados cargos. Nesses casos, é necessária a contratação de um colaborador que tenha competência para isso. Nesse momento, você pode perceber uma grande resistência por parte da família, causada pelo receio de perder o controle da empresa.

A profissionalização da gestão é fundamental para que sua empresa familiar obtenha sucesso. É importante evitar que a gestão seja prejudicada por questões ou disputas que não estejam diretamente relacionadas com o negócio. Razão e emoção devem ser equilibradas, estabelecendo-se limites entre empresa e família.

Não é fácil ter responsabilidade por tudo. O gestor deve ter o domínio de todas as funções básicas da administração, mas isso não significa que ele não poderá dividi-la com os demais profissionais competentes dentro da empresa.



Funções da administração

A administração de empresas se divide em quatro funções básicas.

- 1. Planejamento:** contempla a organização de metas, estratégias e planos alternativos para a empresa. É a definição do norte, o ponto para o qual a empresa seguirá, e das ações que devem ser realizadas para alcançar os objetivos.
- 2. Organização:** contempla a distribuição de tarefas e determina níveis hierárquicos. Na organização, são formuladas as regras e os procedimentos que estabelecem os limites de atuação de cada setor.

- 3. Direção:** contempla as responsabilidades de liderar, motivar e manter uma comunicação clara entre todos da empresa. Deve liderar de forma justa, sem privilégios, motivar com objetivo de crescimento e, acima de tudo, ser clara em sua comunicação para que todos possam fazer parte do processo de forma consciente.
- 4. Controle:** contempla o processo de análise e avaliação da organização e execução dos projetos da empresa. É o controle que possibilita dar a todos os setores um retorno sobre o trabalho realizado. Essa ação visa corrigir as falhas e proporcionar o crescimento dos profissionais e da empresa.

O processo sucessório possibilita a descentralização do poder sem que o gestor perca a visão global da empresa. No caso da Bona Coccina, com a participação de Priscila e Márcio, Agenor e Ricardo conseguiram descentralizar a gestão dos setores, e isso facilitou o controle dos processos.

Dica

Escreva uma história de sucesso! Ao planejar a sua sucessão, você agregará à sua empresa práticas importantes como a governança na empresa familiar e a profissionalização da gestão.

Para colocar em prática os conhecimentos que adquiriu até este momento, analise a história da Mídia Computadores.

A Mídia Computadores foi fundada por Roberto Camargo, formado em Ciências da Computação. Sempre foi seu desejo abrir uma empresa de informática. Logo que ela iniciou, os filhos mais velhos e duas sobrinhas foram trabalhar na empresa e se tornaram seus únicos colaboradores.

Com o passar do tempo, alguns conflitos internos começaram a aparecer, e Roberto não estava preparado para resolvê-los. Esses conflitos geraram grandes perdas para a empresa, que acabou fechando as portas.

Veja as questões apresentadas por Roberto durante a reunião em que comunicou aos familiares o fechamento da Mídia Computadores.

- A empresa prestava serviço para duas grandes empresas de advocacia. Esses dois clientes somavam 80% da renda da loja.
- Com os novos serviços e oferta de preços apresentados pelos concorrentes, a empresa perdeu seu melhor cliente e, com isso, sua maior fonte de faturamento.

- Não foi possível recuperar a perda, pois a frente de vendas estava muito despreparada. Os filhos e as sobrinhas tinham sido treinados dentro da empresa e nunca haviam buscado treinamento especializado.
- Os salários dos familiares eram altos e fora dos padrões do mercado.
- Todos utilizavam os bens da empresa para fins pessoais e faziam retiradas do caixa regularmente.
- Roberto sentia-se despreparado para lidar com essa situação e, algumas vezes, havia tentado contratar um coordenador.
- Os familiares não aceitaram a contratação de mão de obra externa com receio de perderem o controle.
- Todos se julgavam donos e tomavam decisões sem consultar uns aos outros.

Você consegue definir os motivos que determinaram o fechamento da Mídia Computadores?



Os três problemas de gestão que determinaram o fechamento da empresa de Roberto foram:

- 1.** Falta de capacitação do fundador e dos herdeiros para exercerem seus cargos.
- 2.** Grande concentração de faturamento em poucos clientes.
- 3.** Falta de critério para distribuição da renda e uso indevido dos bens da empresa.

Continue a refletir sobre o que aprendeu, realizando as atividades a seguir.

Atividade 4.1

Veja, a seguir, estratégias e implementações adotadas na Bona Coccina. Analise e indique se cada correspondência é **verdadeira** (V) ou **falsa** (F).

- () Etapa 1 – Promoção de eventos para apresentação – Estratégia.
- () Etapa 1 – Criação de novos pratos – Estratégia.
- () Etapa 2 – Divulgação por meio dos atendimentos na cantina – Implementação.
- () Etapa 2 – Cartão fidelidade (oferece descontos ao cliente) – Estratégia.
- () Etapa 3 – Divulgação na loja, em catálogos e *sites* – Implementação.
- () Etapa 3 – Criação do serviço de entrega em domicílio – Implementação.

RESPOSTA:

- (F) Etapa 1 – Promoção de eventos para apresentação – Estratégia. *Na verdade, essa ação corresponde à implementação, e não à estratégia.*
- (V) Etapa 1 – Criação de novos pratos – Estratégia.
- (V) Etapa 2 – Divulgação por meio dos atendimentos na cantina – Implementação.
- (V) Etapa 2 – Cartão de fidelidade (oferece descontos ao cliente) – Estratégia.
- (V) Etapa 3 – Divulgação na loja, em catálogos e *sites* – Implementação.
- (F) Etapa 3 – Criação do serviço de entrega em domicílio – Implementação. *Na verdade, essa ação corresponde à estratégia, e não à implementação.*

Atividade 4.2

Na Bona Coccina, antes do processo de sucessão, as funções eram concentradas em Agenor. Com o desenvolvimento do processo, esse contexto se modificou. Identifique qual seria a pessoa ideal para atuar na nova gestão de cada um dos setores: **administrativo**, **de atendimento** ou **de produção**.

- Ricardo: Responsável pelo planejamento, organização, direção e controle das ações planejadas pelos setores da empresa. *Setor:* _____
- Márcio: Responsável por dirigir, organizar e controlar a equipe de vendas da fábrica e de atendimento da cantina. *Setor:* _____
- Priscila: Responsável por dirigir, organizar e controlar a equipe de produção de massas na fábrica e de preparação de pratos na cantina. *Setor:* _____

RESPOSTA:

- Ricardo: Responsável pelo planejamento, organização, direção e controle das ações planejadas pelos setores da empresa. *Setor* **administrativo**.

Ricardo é o gestor da empresa, o responsável pelo setor administrativo, pois possui espírito de liderança e visão de futuro. Ele valoriza a participação de todos e trabalha em prol do desenvolvimento da empresa.

- Márcio: Responsável por dirigir, organizar e controlar a equipe de vendas da fábrica e de atendimento da cantina. *Setor* **de atendimento**.

Márcio ficou responsável por liderar o setor de atendimento, porque possui muita habilidade em se comunicar com clientes e colaboradores. Ele responde pelo *marketing* da empresa e sabe motivar sua equipe.

- Priscila: Responsável por dirigir, organizar e controlar a equipe de produção de massas na fábrica e de preparação de pratos na cantina. *Setor* **de produção**.

Priscila ficou responsável por liderar o setor de produção porque é a pessoa que domina todas as receitas da empresa. Ela controla a produção e a qualidade dos produtos.

Atividade 4.3

Todos os colaboradores da Mídia Computadores utilizavam os bens da empresa para fins pessoais. Eles se julgavam donos e tomavam decisões sem consultar uns aos outros. Diante desse contexto, o que poderia ter evitado o fechamento da empresa?

- a) Governança na empresa familiar.
- b) Profissionalização da gestão.

RESPOSTA:

As duas alternativas estão corretas.

A implementação da profissionalização da gestão daria bases a Roberto para a prática das funções de planejar, organizar, dirigir e controlar sua empresa. As funções estariam bem estabelecidas e, para cada uma, seria necessária capacitação. Ele poderia traçar metas a serem alcançadas e buscar ajuda especializada para alcançá-las. Todos trabalhariam juntos para evitar o fechamento da empresa.

A implementação da governança na empresa familiar também seria fundamental para Roberto. Com ela, todos estariam cientes de que a empresa é um bem em comum, mas, por si só, essa estratégia não evitaria os acontecimentos observados. Como medida para evitar o fechamento, Roberto teria de implementar a profissionalização da gestão por completo, garantindo o pleno desenvolvimento de sua empresa.

A sucessão empresarial nos seus negócios

Nos capítulos anteriores você acompanhou a história de Agenor e da Bona Coccina. Assim como ele, você pode garantir o futuro da sua empresa.

Usando as informações e seguindo as dicas deste *e-book*, você poderá identificar as características do comportamento empreendedor e compreender a importância delas para a manutenção e o crescimento do seu negócio em um mercado cada vez mais competitivo. Com os conhecimentos que acabou de adquirir você já pode iniciar os processos de sucessão e profissionalização da gestão, deixando sua empresa pronta para garantir sucesso ao longo dos anos!



2017 © Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE-SP

Conselho Deliberativo

Presidente

Paulo Skaf (FIESP)

ACSP – Associação Comercial de São Paulo

ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras

BB – Superintendência Estadual do Banco do Brasil

CEF – Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal

DESENVOLVE-SP – Agência de Desenvolvimento Paulista

FAESP – Federação da Agricultura do Estado de São Paulo

FECOMERCIO – Federação do Comércio do Estado de São Paulo

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas ParqTec – Fundação Parque Alta

Tecnologia de São Carlos

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SDECTI – Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo

SINDIBANCOS – Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo

Diretor – Superintendente

Bruno Caetano

Diretor Técnico

Ivan Hussni

Diretor Administrativo e Financeiro

Pedro Rubez Jehá

Unidade Atendimento Remoto

Gerente: Adriana de Barros Rebecchi

Equipe Técnica

Adriano Augusto Campos

Carolina Germano Nascimento

Claudia Aparecida Gonçalves Brum

Unidade Gestão de Produtos

Gerente: Clarissa Battistella Guerra

Equipe Técnica

Breno Melo Paes

Eric Perri Oliveira

Coordenadora Pedagógica e de Conteúdo

Rita Vucinic Teles

Produção Técnica e Operacional – Fundação Carlos Alberto Vanzolini

Presidente da Diretoria Executiva

João Amato Neto

Diretor Administrativo e Financeiro

Luís Fernando Pinto de Abreu

Diretor de Operações

Roberto Marx

Diretor da Área de Gestão de Tecnologias em Educação

Guilherme Ary Plonski

Coordenadoras Executivas

Angela Sprenger e Beatriz Scavazza

Gerente da Unidade de Gestão de Projetos

Luis Marcio Barbosa

Gestoras do Projeto

Sônia Akimoto e Denise Blanes

Assistentes de Gestão

Valéria Aranha e Vanessa Leite Rios

Designer Instrucional Master

Heloisa Collins

Designers Instrucionais

David Melo da Luz, Natália de Mesquita

Matheus, Tauana Grasso Chixaro e Thais

Cattucci Dantas

Consultora Pedagógica

Mainã Greeb Vicente

Revisão de Texto

Priscila Risso e Tatiana F. Souza

Iconografia e Audiodescrição

Priscila Garofalo e Rita De Luca

Consultora de Acessibilidade

Karina Zonzini

Consultor de Tecnologia

Wilder Oliveira

Programador de Front-end

Edson Ramos

Web Designers

Bruno Gomes de Souza e Fernando

Oliveira Martins

Consultora de Comunicação

Sonia Scapucin

Editora

Elisabete Portugal

Diretora de Vídeo

Ane do Valle

Roteirista

Patricia Roman

Repórter

Viviane Thomaz

Narradores

Michelle Dufour e Nelson Gomes

Diretor de Arte

Michelangelo Russo

Designer Gráfico

Eduardo de Camargo Neto

Diagramação

Jairo Souza Design Gráfico

Imagens

Cedidas pelo Sebrae-SP, pela GTE/FCAV ou usadas sob licença da Shutterstock.com