



South_agency_CANVA

SUCCESSÃO EMPRESARIAL

EMPRESAS FAMILIARES RESPONDEM POR 60% DO PIB, MAS SÓ 2% CHEGAM À TERCEIRA GERAÇÃO



A sucessão empresarial é um dos processos mais delicados na trajetória de uma organização. São incontáveis os casos de empresas consolidadas em suas atividades econômicas, sólidas, dominando fatia considerável do mercado, que sucumbiram nas gerações controladoras seguintes. Certamente você tem um exemplo em sua memória para citar.

Pedro Fenati Bicalho (*)

Não é um tema periférico. No Brasil, empresas familiares representam cerca de 90% dos negócios e respondem por mais de 60% do PIB nacional, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Ainda assim, a longevidade é exceção: apenas cerca de 30% chegam à segunda geração e algo próximo de 2% alcança a terceira. Parte dessa fragilidade está dentro de casa, 54% dessas empresas não possuem um plano estruturado de sucessão, e cerca de 70% enfrentam rupturas associadas a conflitos internos ao longo do processo. Em outras palavras: discutir sucessão empresarial é discutir continuidade econômica.

Mas nada de determinismo, nem fatalismo. É absolutamente possível que essa passagem de bastão esteja imune a traumas e, principalmente, seja concluída de modo a garantir a sustentabilidade da organização. São também inúmeros os casos de corporações que, após uma sucessão, mantiveram vigor e tornaram-se ainda mais relevantes em suas áreas de atuação.

Como incluir a sua empresa nesse grupo, o de sucessão empresarial bem conduzida e concluída?

Antes de mais nada, entender que é um processo repleto de nuances. Envolve relações profissionais e empresariais, sobretudo, mas muito também de relações familiares e pessoais. Administrar todos esses aspectos envolve preparo e planejamento, além de uma rede de apoio para se inspirar em modelos e não cair em erros cometidos por outros.

Vale também, de imediato, entender que sucessão empresarial não se restringe à mudança de administração dentro de um mesmo núcleo familiar, de uma geração para outra. Nem sempre filhos e netos têm em seus projetos de vida seguir à frente dos negócios fundados por pais e avôs. A sucessão, nesses casos, pode envolver a transferência da gestão para executivos. Ou mesmo a venda do grupo, a outros controladores.

Seja como for, friso que a sucessão empresarial demanda preparo e planejamento. Assim, não é assunto para ser pensado só quando a necessidade de transferência de comando bate à porta. Uma sucessão feita às pressas, na emergência, tem maiores riscos de resultar frustrada.



Pedro Fenati Bicalho

Com o intercâmbio de experiências, torna-se mais fácil identificar, por exemplo, a estrutura jurídica ideal para cada situação.

Então, é preciso colocar o tema em pauta o quanto antes. Definir, com os demais controladores, sucessores potenciais, e iniciar o processo de preparação dessas pessoas. São comuns, e salutares, casos em que fundadores põem filhos e netos para trabalhar em outras empresas, sob outras chefias que não a da

família. Isso faz os herdeiros saírem da bolha, proporciona experiências e aprendizados marcantes.

Importante observar exemplos terceiros. Servem como referência, do que dá certo, do que não dá. Nesse sentido, participar de grupos e foros específicos sobre sucessão empresarial é enriquecedor. É o que temos constatado no FCEO, grupo que criamos aqui na FC Partners para oferecer suporte a CEOs e sócios, tanto sobre esse tema específico, a sucessão empresarial, como a respeito de diversos outros assuntos.

Empresários e CEOs podem, nesses ambientes, compartilhar suas experiências profissionais e pessoais, suas inquietações, desafios, dores. Quando a pauta é sucessão, os debates abordam desde a estrutura jurídica e o planejamento operacional até o papel pós-sucessão do fundador.

Dúvidas emergem, soluções estudadas e experimentadas por outros podem servir de baliza. É possível aprender muito com quem já viveu essa experiência. Aprender com quem está no meio de um processo assim. Trocar ideia com quem está apenas começando a pensar no assunto.

Sucessão empresarial, em que pesem confidencialidades estratégicas, não é desafio a ser encarado solitariamente.

Com o intercâmbio de experiências, torna-se mais fácil identificar, por exemplo, a estrutura jurídica ideal para cada situação. Otimizar o processo, na medida em que obstáculos enfrentados por outros servem de alerta para deles se escapar. Definir a duração mais adequada do processo sucessório, até sua conclusão, se dois, três ou até cinco anos.

Fundamental ainda é entender e se preparar para a situação dos fundadores, pós-sucesso: que papel terão? De conselheiro, de mentor? Ou vão se aposentar? Insisto, não é uma decisão para se tomar solitariamente. Olhar ao redor e perceber como pares superaram esse momento é muito importante.

Mencionei acima que processo sucessório não se limita a transferir a filhos e netos a gestão da empresa. Em regra, é o desejo, o sonho, dos fundadores. Contudo, não convém obrigar. Adicionalmente, o fundador pode chegar à conclusão de que os familiares não estão preparados para o desafio. Vejo como uma boa estratégia deixar com que o herdeiro busque outras experiências profissionais, fora da empresa.

Já presenciei um caso em que o pai forçou os filhos a entrarem na empresa, sob a ameaça de venda. Os filhos cederam, no entanto após 20 ou 30 anos se veem frustrados, por não terem seguido outra carreira, não terem obtido outras vivências no mercado.

Em contrapartida, experiências externas criam casca. Não ser reconhecido, no ambiente de trabalho, como “herdeiro do dono”, é um aprendizado e tanto. Isso pode fazer com que os filhos entendam de maneira mais profunda trabalhos e esforços para se erguer e administrar uma empresa. Porém, não é uma receita, não há certo ou errado. Há casos exitosos em que o filho começou na empresa após um bom planejamento sucessório.

Se, de fato, assumir a gestão dos pais não está alinhada aos planos, perfil e desejos do filho, sem crise. Já vi empresa que optou por fazer a sucessão para executivo de mercado, não com os herdeiros, e crescer cinco vezes de tamanho depois de concluído o processo sucessório. Os fundadores fizeram uma autocrítica e julgaram que os filhos nunca estariam preparados.

Tudo é questão de se conhecer internamente. De se preparar e planejar. Nada de encarar a sucessão empresarial como o fim. É apenas e tão somente a transição para novos ciclos.

(*) Sócio da FC Partners, e que lidera o FCEO.



funky-data, CANVA