

sucessão nas organizações familiares

outubro 2013

por Eduardo Najjar

atualidades

Empresas familiares se destacam por processo de decisão mais ágil

Estudo mostra que 77% das companhias administradas por famílias cresceram no último ano

Competitividade e dificuldade de captar investimentos são preocupações para empresários do setor

CLARA ROMAN
COLABORAÇÃO PARA A FOLHA

Um estudo da consultoria PwC, que será divulgado hoje, aponta que 77% das empresas familiares no país tiveram crescimento no faturamento nos últimos 12 meses, percentual acima do dado mundial (65%).

Mesmo em um cenário econômico conturbado, essas empresas têm conseguido driblar os percalços da crise graças à capacidade de tomar decisões rapidamente, aponta Carlos Mendonça, sócio da PwC Brasil.

“Elas têm facilidade de se adaptar a condições voláteis, mais do que uma empresa de controle difuso.” Esse foi justamente um fator apontado pela maioria dos entrevistados como um diferencial des-

sa modalidade de empresa. Apesar do crescimento, quase a metade (43%) apontou a competitividade como uma preocupação constante. No mercado internacional, 35% dos empresários apostam que a capacidade de competir será o maior desafio nos próximos cinco anos.

Com apenas 9% das vendas no mercado internacional, a expectativa é que esse número cresça seis pontos percentuais até 2017 nesse setor. O acesso a capital é outra questão que preocupa empresários de grupos familiares.

A dificuldade de competição pode ser explicada porque grande parte dessas empresas é de pequeno porte.

Fabio Matuoka Mizumoto, professor de economia da FGV (Fundação Getúlio Vargas), explica que as micro, médias e pequenas empresas têm dificuldade em comprometer uma parcela de sua arrecadação com investimentos básicos necessários ao comércio internacional. Em empresas maiores, esses gastos são diluídos.

No cenário nacional, a empresa tem dificuldade de se enquadrar no ambiente regulatório, sobretudo em questões relativas à tributação, e não tem acesso a contadores e advogados especializados.

Luiz Barretto, presidente do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas

Empresas) explica que, para se diferenciar, as empresas têm que investir em inovação e qualidade. “A pequena empresa familiar precisa comprar equipamentos de ponta, prestar serviço e pós-venda de qualidade”, indica.

Foi o que fez Ideli da Conceição, 48, dona da Scalon

Uniforme. Sua empresa começou há 27 anos, quando juntou-se à mãe, costureira, e iniciou uma confecção de roupas.

Hoje, ela fornece uniformes para empresas de vários setores. Nem sempre oferece o valor final mais barato, mas ganha clientela com um produto especializado. “O brasileiro está pensando diferente. Antes, só o preço que importava”, aponta.

Atualmente ela e o filho trabalham na empresa, mas seu ex-marido, sua outra filha e sua mãe já compuseram o quadro de funcionários.

Ela conta que passa por um bom período, mas já amargou dez anos de prejuízos. Pagar impostos foi justamente uma de suas maiores dificuldades.

Carlos Mendonça, da PwC, diz que as empresas têm de melhorar suas práticas de transparência para facilitar investimentos e obtenção de crédito. Outro fator preponderante, ressalta, é “saber crescer”, adequando a estrutura da empresa a um número maior de clientes.

Sucessão ainda é tema delicado, diz pesquisa

COLABORAÇÃO PARA A FOLHA

No universo das empresas familiares, sucessão ainda é um tema delicado. Segundo pesquisa da PwC, mais da metade dos donos das empresas familiares (59%) passarão o controle da companhia para seus filhos, mas profissionalizarão a gestão, enquanto outros 31% vão apenas transferir a gestão para o sucessor.

O tema foi apontado como uma das dificuldades encontradas por essas empresas. Carlos Mendonça, sócio da PwC, afirma que é importante abrir espaço para a discussão. “Muitos empresários veem a sucessão deles como a própria morte física”, explica.

Uma das saídas é capacitar o sucessor, como aponta Luiz Barretto, presidente do Sebrae. Antes, no entanto, é preciso que o filho incorpore a paixão do pai pela empresa. “Cabe ao empresário transformar a paixão do filho em gestão profissionalizada”, diz.

NA INTERNET

SERVIÇOS

CRÉDITO

O empresário que quiser captar um empréstimo deve pesquisar as taxas de juros cobradas pelos bancos. As taxas têm forte variação entre uma instituição financeira e outra, segundo levantamento feito pela **Folha**. O caso do empréstimo na modalidade desconto de duplicatas — a instituição financeira adianta dinheiro a empresa cobrando juro —, é um exemplo. Nesta modalidade, as taxas variam de 0,75% a 4,57% ao mês.

» folha.com/no1183440

AGENDA

Confira os principais eventos de negócios desta semana. Entre as palestras, o Senac traz amanhã como tema “A Brasilidade no Processo Criativo de um Designer de Moda”. Também ocorre a “Semana Global do Empreendedorismo”, que começa hoje e vai até domingo.

» folha.com/no1183338

FORMALIZAÇÃO

Profissionais autônomos que buscam sair da informalidade e possuem faturamento de até R\$ 60 mil por ano podem se registrar no programa MEI (Microempreendedor Individual). Entre os benefícios, está, por exemplo, o acesso a crédito bancário.

» folha.com/no1161211

**acontece
nas
melhores
famílias**

ODEBRECHT NOTÍCIAS

→ PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

Odebrecht ganha prêmio de melhor empresa familiar no mundo

O IMD – International Institute for Management Development, de Lousanne, na Suíça, prestigiado centro de estudos e de formação de executivos de administração e negócios da Europa, elegeu a Odebrecht como a melhor empresa familiar do mundo em 2010.

O IMD – Lombard Odier Global Family Business Award foi entregue a Marcelo Odebrecht, Diretor-Presidente da Organização Odebrecht, em solenidade realizada no dia 1º de outubro, em Chicago, nos Estados Unidos, durante a 21ª Reunião Anual da Family Business Network, maior rede independente de empresas pertencentes a famílias no mundo, com mais de três mil organizações empresariais associadas em 45 países.

O prêmio destaca a contribuição econômica de empresas familiares e identifica as melhores práticas a serem difundidas para outras companhias.

De acordo com a comissão julgadora do IMD – Lombard Odier Global Family Business Award, a excelência no desempenho das empresas da Odebrecht, a rentabilidade, o crescimento constante e o perfil sólido de responsabilidade social e ambiental foram alguns dos atributos reconhecidos na Organização.

“Nosso maior desafio continua o mesmo desde a fundação da Odebrecht pelo meu avô, Norberto Odebrecht, há 66 anos: identificar, promover o desenvolvimento e integrar verdadeiramente os empresários, conscientes das suas responsabilidades perante os seus clientes, sócios, acionistas e comunidades onde trabalhamos. Uma forma de contribuir para o desenvolvimento sustentável do Brasil e dos países onde atuamos, com base em nossos valores”, destaca Marcelo Odebrecht.

Para conquistar o prêmio, a Odebrecht foi indicada voluntariamente por especialistas e acadêmicos de todo o mundo em pesquisa prévia realizada pelo IMD e pelo banco Lombard Odier. A análise foi realizada também com o apoio da Family Business Network.

Foram avaliados valores empresariais e familiares e questões ligadas à sustentabilidade das companhias. Outro critério decisivo para a escolha foi a governança corporativa, com a adoção de mecanismos de sucessão transparentes e eficazes e o comprometimento na educação da próxima geração.

Uma das iniciativas que comprovam o foco da Organização no futuro e o compromisso com as novas gerações é a definição da Visão 2020. Nela, a Odebrecht pretende ser, em dez anos, uma empresa global de origem brasileira, presente em mais de 30 países.

“É necessário que os líderes das empresas familiares conciliem os interesses pessoais com os interesses da empresa. O executivo precisa se sentir de fato dono da companhia e agir como tal”, afirma Emílio Odebrecht, Presidente do Conselho de Administração da Organização.



>> A partir do segundo à esquerda, representaram a Odebrecht na cerimônia de premiação, Manoel Carnaúba Cortez, vice-presidente de Petroquímicos Básicos da Braskem, Cristovam Leal Dantas, diretor-executivo da Braskem, Iolanda Peltier de Queiroz, acionista, e Marcelo Odebrecht, Diretor-Presidente da Odebrecht S.A.



O IMD – International Institute for Management Development, de Lousanne, na Suíça, o mais prestigiado centro de estudos e de formação de executivos de administração e negócios da Europa, elegeu a Odebrecht como a melhor empresa familiar do mundo em 2010.

ODEBRECHT NOTÍCIAS

→ PRÊMIOS E RECONHECIMENTOS

Odebrecht ganha prêmio de melhor empresa familiar no mundo

O *IMD – International Institute for Management Development*, de Lousanne, na Suíça, prestigiado centro de estudos e de formação de executivos de administração e negócios da Europa, elegeu a Odebrecht como a melhor empresa familiar do mundo em 2010. O *IMD – Lombard Odier Global Family Business Award* foi entregue a Marcelo Odebrecht, Diretor-Presidente da Organização Odebrecht, em solenidade realizada no dia 1º de outubro, em Chicago, nos Estados Unidos, durante a 21ª Reunião Anual da Family Business Network, maior rede independente de empresas pertencentes a famílias no mundo, com mais de três mil organizações empresariais associadas em 45 países.

O prêmio destaca a contribuição econômica de empresas familiares e identifica as melhores práticas a serem difundidas para outras companhias.

De acordo com a comissão julgadora do *IMD – Lombard Odier Global Family Business Award*, a excelência no desempenho das empresas da Odebrecht, a rentabilidade, o crescimento constante e o perfil sólido de responsabilidade social e ambiental foram alguns dos atributos reconhecidos na Organização.

“Nosso maior desafio continua o mesmo desde a fundação da Odebrecht pelo meu avô, Norberto Odebrecht, há 66 anos: identificar, promover o desenvolvimento e integrar verdadeiramente os empresários, conscientes das suas responsabilidades perante os seus clientes, sócios, acionistas e comunidades onde trabalhamos. Uma forma de contribuir para o desenvolvimento sustentável do Brasil e dos países onde atuamos, com base em nossos valores”, destaca Marcelo Odebrecht.

Para conquistar o prêmio, a Odebrecht foi indicada voluntariamente por especialistas e acadêmicos de todo o mundo em pesquisa prévia realizada pelo *IMD* e pelo banco *Lombard Odier*. A análise foi realizada também com o apoio da *Family Business Network*.

Foram avaliados valores empresariais e familiares e questões ligadas à sustentabilidade das companhias. Outro critério decisivo para a escolha foi a governança corporativa, com a adoção de mecanismos de sucessão transparentes e eficazes e o comprometimento na educação da próxima geração.

Uma das iniciativas que comprovam o foco da Organização no futuro e o compromisso com as novas gerações é a definição da Visão 2020. Nela, a Odebrecht pretende ser, em dez anos, uma empresa global de origem brasileira, presente em mais de 30 países.

“É necessário que os líderes das empresas familiares conciliem os interesses pessoais com os interesses da empresa. O executivo precisa se sentir de fato dono da companhia e agir como tal”, afirma Emílio Odebrecht, Presidente do Conselho de Administração da Organização.



>> A partir do segundo à esquerda, representaram a Odebrecht na cerimônia de premiação, Manoel Carnaúba Cortez, vice-presidente de Petroquímicos Básicos da Braskem, Cristovam Leal Dantas, diretor-executivo da Braskem, Iolanda Peltier de Queiroz, acionista, e Marcelo Odebrecht, Diretor-Presidente da Odebrecht S.A.

“É necessário que os líderes das empresas familiares conciliem os interesses pessoais com os interesses da empresa. O executivo precisa se sentir de fato dono da companhia e agir como tal”, diz Emílio Odebrecht, presidente do Conselho de Administração da Organização.

NEGÓCIOS



Nº EDIÇÃO: 719 | Negócios | 15.JUL.11 - 21:00 | Atualizado em 15.09 - 08:09

Minoritários entram na briga

Um grupo de dez acionistas se posiciona a favor da família Odebrecht na disputa societária com os Gradin

Por *Ralphe Manzoni Jr.*

A maior disputa societária em curso no País ganhou um novo ingrediente na semana passada. Um grupo de dez acionistas minoritários assinou um documento posicionando-se a favor da família Odebrecht, na disputa que trava contra os Gradin, sócios há 40 anos do grupo que faturou R\$ 54 bilhões, em 2010.

“Todos nós, assim como Victor, Bernardo e Miguel Gradin, estávamos sujeitos à disposição do acordo de acionistas, inclusive os direitos e obrigações decorrentes das opções recíprocas de compra e venda”, diz uma parte do texto, ao qual DINHEIRO teve acesso. “A hipótese de que essas opções recíprocas somente poderiam ser exercidas em 2004 é obviamente descabida, já que não condiz com o que foi pactuado pelos acionistas, nem tampouco reflete a redação do acordo.”

Assinam o documento Aluizio Rebelo de Araújo, Álvaro Pereira Novis, Gilberto Pedreira de Freitas Sá, José Carlos Grubisich Filho, Luiz Fernando de Souza Villar, Newton Sergio de Souza, Renato José Baiardi, Ruy Lemos Sampaio, Sérgio Foguel e Pedro Novis. Este último presidiu a Odebrecht de 2001 a 2008, ano em que Marcelo Odebrecht, filho de Emílio e neto de Norberto, fundador do grupo, assumiu o comando da organização. Todos eles são signatários do acordo original de acionistas firmado em 2001. Ao longo dos últimos dez anos, esses minoritários venderam e compraram participação no grupo com base nas regras do contrato, inclusive no ano passado.



Marcelo Odebrecht: compra das ações dos Gradin para permitir a entrada de 120 novos acionistas no grupo

A maior disputa societária em curso no País ganhou um novo ingrediente na semana passada. Um grupo de dez acionistas minoritários assinou um documento posicionando-se a favor da família Odebrecht, na disputa que trava contra os Gradin, sócios há 40 anos do grupo que faturou R\$ 54 bilhões, em 2010.

empresa familiar brasileira

20/11/2012 ÀS 00H00

Alair Martins define papel dos herdeiros

Por Marcos de Moura e Souza | De Uberlândia

Compartilhar: [f](#) [t](#) [in](#) [g+](#)

Alair Martins, fundador do Grupo Martins, o maior atacadista do Brasil, transferiu o controle acionário da empresa para seus três filhos. Eles assumirão o grupo somente quando o pai decidir se afastar do comando ou quando a saúde não mais permitir uma rotina diária de trabalho. Mas já a partir do ano que vem, os herdeiros passarão a ter mais poder de decisão. Eles integrarão ao lado de Martins um conselho de família, cujas regras estão sendo definidas. As medidas fazem parte do plano de sucessão assinado em 12 de julho e que até agora vinha sendo tratado como assunto reservado no grupo.



Alair Martins, fundador do Grupo Martins:
"Estou muito mais leve depois que chegamos a esse entendimento"

Alair Martins,
fundador do Grupo Martins, o maior atacadista do Brasil, transferiu o controle acionário da empresa para seus três filhos.

lições do fundador



As medidas fazem parte do **plano de sucessão** assinado em 12 de julho e que até agora vinha sendo tratado como assunto reservado no grupo.

Além dos filhos, diz, já há uma geração de **nove netos** que poderão assumir as rédeas do negócio, no futuro. “Alguns já manifestam entusiasmo”.

A gestão da distribuidora e do banco estão a cargo, desde 2009, de **dois executivos que não pertencem à família.**

Ao definir um plano de sucessão, a expectativa do patriarca é que as dúvidas sobre o futuro da empresa sumam. Martins não terá um substituto, terá três.

Alair Martins preside o conselho do grupo e continua dando **a última palavra** sobre decisões estratégicas.

Os filhos Renato, Juscelino e Alair Júnior ocupam hoje assentos no **Conselho de Administração** do grupo. Mas dedicam mais tempo aos próprios negócios, segundo o pai.

Seu sonho é ver a empresa tornar-se a primeira atacadista do país a chegar aos **100** anos.

O **Conselho de Família**, que será formado pelo pai e os três filhos, deverá começar a operar no primeiro trimestre de 2013.

paradigmas para sustentabilidade da empresa familiar

profissionalizar a empresa familiar

modificar a forma de pensar da família

família empresária

- **Organizada para governar** o negócio
- **Clareza do papel do acionista**, dentro ou fora da gestão da empresa
- **Preparada para dialogar sobre o negócio**, com executivos e conselheiros
- **Confortável com o conflito de ideias** sobre o negócio
- **Confiante na transparência** das informações e decisões

Servir a empresa?

Servir-se da empresa?

empresa em 1º lugar?

família em 1º lugar?

Estatísticas



2 em cada 3 empresas familiares
que você conhece

não

chegarão à próxima geração !

somente
40%
das empresas familiares
- no mundo -
atingem a transição
da 1ª para a 2ª geração

Somente

30%

atingem a transição

da 2ª para a 3ª geração

15%

3^a. geração

causas



Causa principal conflitos familiares

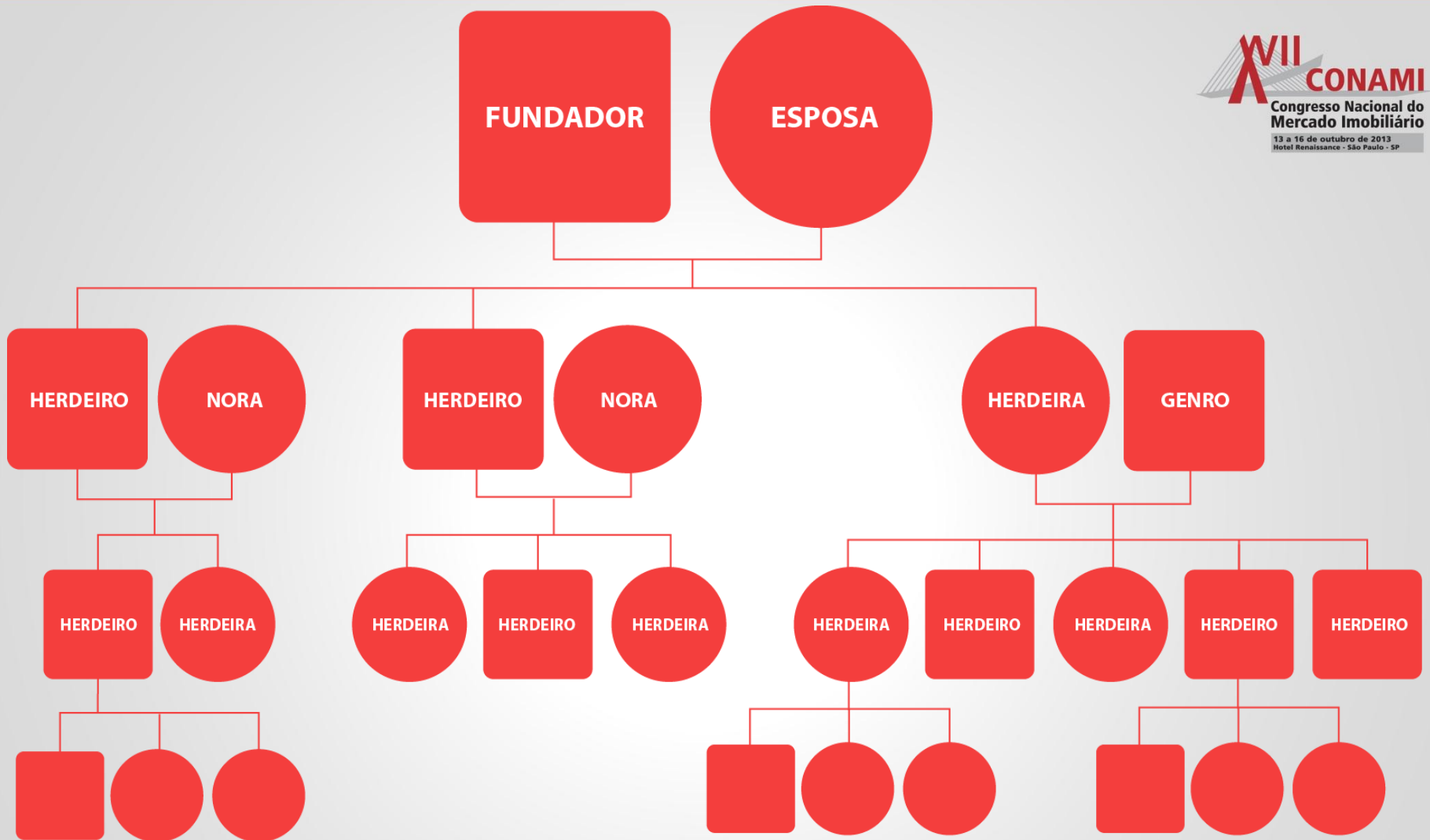


conflitos

reconhecidos **e** *trabalhados*

razão e emoção

choque geracional na família empresária



1ª geração

vínculo pelo trabalho

2ª e demais gerações

vínculo pelo patrimônio

liderança

formação de novas lideranças na família

- *Criar e atingir metas*
- *Motivar pessoas*
- *Dar o exemplo*
- *Inspirar*
- *Estabelecer processos*
- *Antecipar mudanças*
- *Promover a equipe*
- *Agir com pró-atividade*

processo *de* *sucessão*

Transição

*do acionista que comanda a empresa,
para o sucessor*

Transmissão

*dos valores da família,
para a nova geração*

empresa familiar de sucesso

empresa familiar de sucesso

Negócio:

Nível de Excelência na Gestão

Grupo leal de acionistas

(ao menos, a maioria)

Família unida, comprometida

novos posicionamentos da família empresária

formação da nova geração

Herdeiros *(filhos, sobrinhos, netos)* assumirão - a médio prazo - o papel de sócios

poder de tomar decisões empresariais

**devem desenhar
seu projeto de vida**

**o projeto inicia
com uma decisão:**

Qual papel (papéis) desejarão desempenhar ?

- *Acionista*
- *Empreendedor*
- *Membro de Conselho*
- *Participante da gestão dos negócios*

COACHING

Objetivos

Melhorar aspectos da vida pessoal e profissional

Reconhecer os próprios potenciais

Entender os papéis: pessoal e profissional













Capítulo 1

Empresa familiar: uma organização forte

Capítulo 2

Conflitos na família empresária

Capítulo 3

O processo de sucessão: novas lideranças

Capítulo 4

Comunicação na empresa familiar

Capítulo 5

*Construindo equipes vencedoras na família
empresária*

Capítulo 6

*Encaminhamento das soluções para os
dilemas da empresa familiar*

Capítulo 7

*Histórias reais da vida de empresas familiares:
cases comentados*



11.10.2013 - 07h48

Capital Social e o Futuro da Empresa Familiar

11.09.2013 - 08h37

O futuro da empresa de sua família

Recomendar 9 | Tweetar 12 | Share 5 | +1 0

Eduardo Najjar



Eduardo Najjar expert brasileiro em Family Business. Consultor e palestrante associado da Empreenda, coordenador do GrandTour Family Business Internacional. É professor na

ESPM.



Obrigado !



Eduardo Najjar

Tel: 11- 2574.5052

11- 9 7433.9406

ernajjar@macrotransicao.com.br