

# XVII CONAMI

## Congresso Nacional do Mercado Imobiliário

13 a 16 de outubro de 2013  
Hotel Renaissance - São Paulo - SP



Patrocínio Ouro



Patrocínio Bronze



Apoio



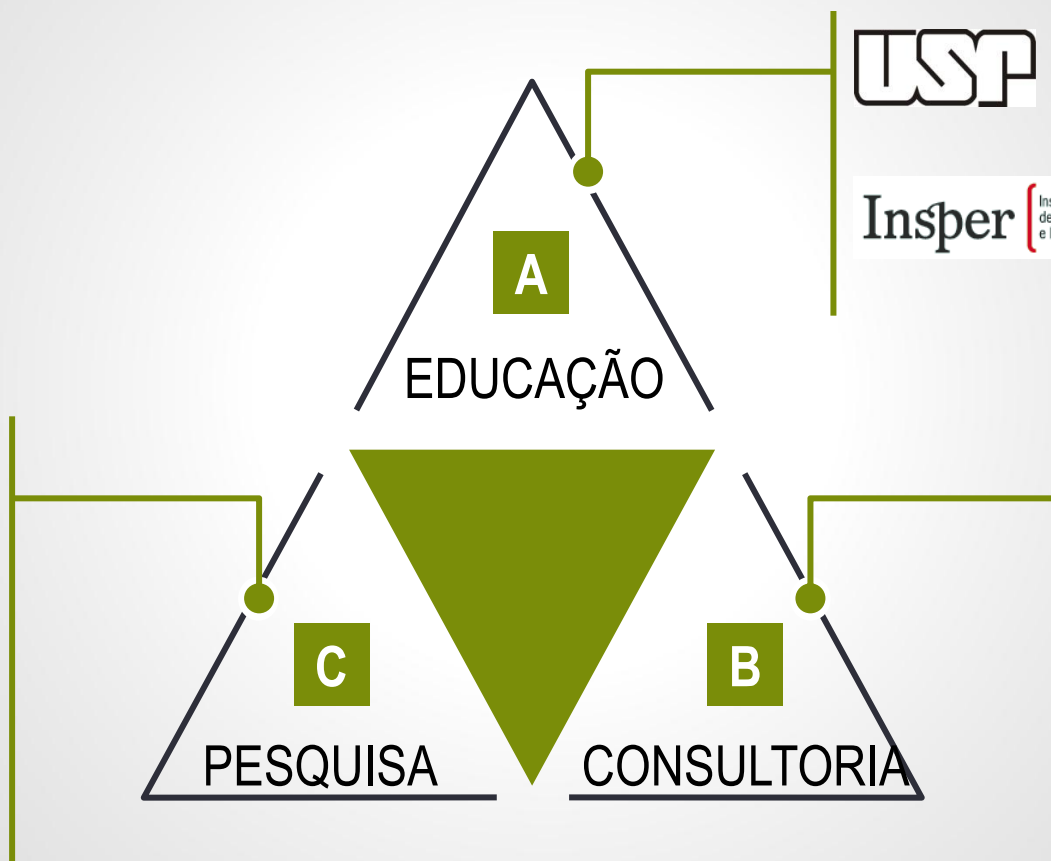


# Sucessão nas organizações familiares



# Fabio Matuoka Mizumoto

- M** É professor do Insper e da FGV. Sócio-diretor da Markestrat Uni.Business, com foco no desenvolvimento de empresas familiares. Foi consultor do Banco Mundial-IFC
- M** Mestre e Doutor em Administração pela USP, com intercâmbio na *Washington University in St. Louis*.
- M** Diversas publicações em Estratégia e Organizações, revisor e membro ativo do *International Family Enterprise Research Academy*.



**USP**



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

**Insper** Instituto de Ensino e Pesquisa

**TREINAMENTOS**

**IFC**  
International Finance Corporation  
World Bank Group

**GLG**  
Research

**IDB**  
Inter-American Development Bank

**Cientes**

- > Distribuidores de insumos
- > Indústria de insumos
- > Associações de interesse privado
- > ...

# Agenda

- M** A empresa familiar é melhor!
- M** A governança suporta a sucessão
  - M** Acordo de sócios, protocolos de família
  - M** Conselho de Administração e Conselho de Família
  - M** Coloque em prática! Dever de casa
- M** Oportunidades ao estabelecer a governança



# A empresa familiar é melhor!

- M** Melhor em rentabilidade e melhor em crescimento  
(Villalonga e Amit, 2006)
- M** Visão de longo-prazo e resiliência (Ward e Lansberg)
- M** A família faz a diferença para melhor (Mizumoto, 2009)



**MULHERES PREMIADAS**

Patrícia Paz Silva, da Moura & Paz Soluções Ambientais (RO), e Maria de Fátima Santana de Oliveira da Tamboriarite (CE), foram as vencedoras do Prêmio Sebrae Mulher de Negócios — iniciativa do Sebrae, com apoio da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, Federação das Associações de Mulheres de Negócios e Profissionais do Brasil (FAPW) e Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

**PEQUENAS EMPRESAS GRANDES IDEIAS**

RESEARCH

**A luta pela sobrevivência**

HISTÓRICO DO EMPREENDEDOR, REDE DE RELACIONAMENTOS OU GESTÃO DO NEGÓCIO: QUAL DESSES FATORES PODE PROLONGAR O TEMPO DE VIDA DE UMA STARTUP? ESTUDO REALIZADO PELO IUPER COM 1.961 EMPRESAS DE SÃO PAULO MOSTRA COMO É POSSÍVEL AUMENTAR AS CHANCES DE SOBREVIVÊNCIA DO SEU EMPREENDIMENTO

por Elíza Corrêa



perguntas relacionadas ao capital humano (competências e habilidades do empreendedor, desempenhadas ao longo dos anos), capital social (os recursos ligados à rede de relacionamentos do empresário) e práticas gerenciais (ações adotadas após a abertura da empresa).

A primeira conclusão não chega a surpreender: nenhum fator, sozinho, determina o sucesso ou o fracasso de uma startup. Mas, na hora H, o item mais

O RISCO DE FALÊNCIA PARA QUEM PREPAROU PRIMEIROS PASSOS É 98% MAIOR DO QUE PARA QUEM GASTO MAIS DE UM ANO ELABORANDO UM PLANO DE NEGÓCIOS

QUEM TEM UM FAMILIAR QUE ATUA COMO EMPREENSÁRIO MESMO SEJA TÊM UMA CHANCE DE FRACASSO 38% MENOR DO QUE EMPREENDER SEM ESSE TIPO DE CONEXÃO

Por que uma empresa nasce e é mais bem-sucedida do que outra? O que faz com que consiga sobreviver aos primeiros anos de vida? Quais são os fatores que podem prolongar a existência? Foram essas perguntas que levaram o professor do Departamento de Estratégia e Organizações do Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), Fábio Mizumoto, e mais quatro colegas, a realizar a pesquisa "A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais", publicada recentemente na Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAdusp).

"Existem muitos estudos internacionais que levam em conta as habilidades do empreendedor e sua rede de relacionamentos", diz Mizumoto. "Mas fizemos uma pesquisa brasileira que incluiu as práticas gerenciais, mencionando outros esses fatores, à parte, influenciaram a sobrevivência das negócios." Foram analisadas 1.961 empresas abertas e registradas na Junta Comercial do Estado de São Paulo (Juceesp) entre os anos de 1999 e 2003. Os empreendedores responderam a

**40 SOLUÇÕES** PARA OS ERROS DE TECNOLOGIA QUE PODEM PARAR SUA EMPRESA

**PROFESSORAS**  
**Empresas**  
**de Negócios**

**OS MELHORES TRUQUES PARA CONVENCER INVESTIDORES A APOSTAR NA SUA IDEIA**

**ENTREVISTA DAVID ALLEN**  
O guru de produtividade ensina como fazer negócios para ganhar qualidade de vida — sem perder dinheiro

**EMPRESÁRIO PRECISA ESTUDAR?**  
AS DICAS QUE VOCÊ TEM DE BUSCAR DENTRO E FORA DA SALA DE AULA

**50** EMPRESÁRIOS QUE EXPLICAM COMO E ONDE APRENDERAM A FAZER BONS NEGÓCIOS

**44** Precisar não precisa, mas que quer, precisa!

**Especial Pequenas & médias empresas**

Conjuntura Taxa de sobrevivência cresce se empresário tiver curso superior

**Formação do dono afeta longevidade do negócio**

Jacilo Saraiva  
Para o Valor, de São Paulo

Grau de escolaridade do empresário, familiaridade com o ramo do negócio e a adoção de práticas gerenciais são fatores determinantes para a sobrevivência das empresas jovens. A conclusão é do Ibmec São Paulo, instituição dedicada ao ensino e pesquisa nas áreas de negócios e economia, que acaba de analisar uma amostra de 1.961 firmas registradas, entre 1999 e 2003, na Junta Comercial de São Paulo. A pesquisa foi conduzida por uma equipe de professores do Ibmec e por Marco Aurélio Bedê, coordenador do Observatório de Micro e Pequenas Empresas do Sebrae-SP.



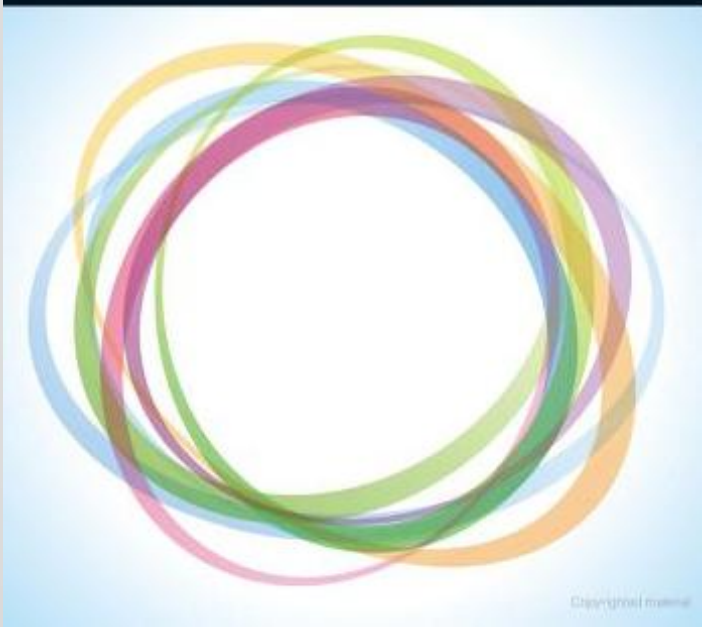
Mizumoto: "É importante participar de associações de classe, formar redes de relacionamento e ter parentes no ramo"

Segundo Fábio Mizumoto, do



# Handbook of Research on Family Business, Second Edition

Edited by Kosmas X. Smyrniotis, Panikkos Zata Poutziouris and Sanjay Goel



## Destaque

< voltar



### De pai para filho

**O que é sucessão familiar e como o empreendedorismo influi nesse processo**

Uma empresa familiar é aquela em que uma família está à frente dos negócios, seja como proprietária ou participando da gestão. Com o passar do tempo, nada mais natural do que os filhos assumirem o lugar dos pais nessas empresas, o que é aguardado sempre com grandes expectativas. No entanto, o processo de sucessão familiar engloba muito mais do que a decisão do herdeiro em participar da gestão da empresa, surgem dilemas e questões importantes nas relações entre a família, a gestão e a propriedade da empresa.

CONTEÚDO   
  ENGLISH VERSION   
  FALE CONOSCO   



### Conheça a Escola

- [Página Principal](#)
- [Conheça o Campus](#)
- [Biblioteca Teles](#)
- [Insper Cultura](#)
- [Notícias](#)
- [Núcleo de Desenvolvimento de Carreiras](#)
- [TAI - Tecnologias de Aprendizagem Interativa](#)

Início

Original Contrast | \*A -A

### Entrevista - Ifera 2009 e Family Business

Fábio Mizumoto, professor de Agribusiness no Insper e sócio da consultoria Uni.Business, também é especialista em Family Business, ou empresas familiares. Confira a entrevista em que Mizumoto comenta os principais assuntos abordados no Ifera 2009 (International Family Enterprise Research Academy), que aconteceu em Limassol, uma cidade no Chipre – país que ocupa a terceira maior ilha do Mediterrâneo. O professor do Insper participou do evento como único representante da América do Sul e apresentou uma pesquisa que teve empresas familiares agrícolas brasileiras como tema. Na conversa, ele também aborda sucessão, desafios e gestão de empresas familiares.

**Você esteve no Ifera (International Family Enterprise Research Academy), que reuniu pesquisadores do tema de todo o mundo. Como é o formato deste evento?**

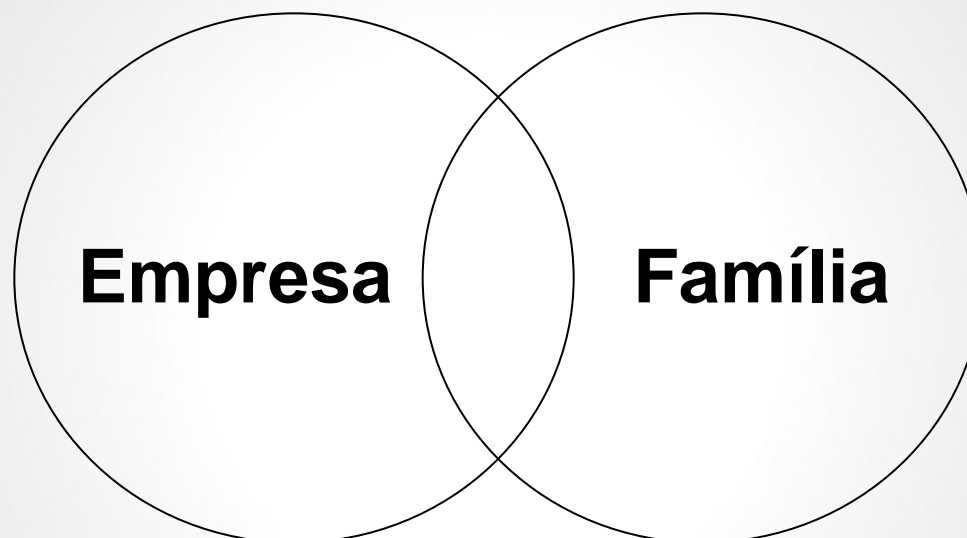
O evento, que contou com a participação de 33 países, é organizado em sessões plenárias e discussões em grupos por tema de interesse. Os principais temas foram: Estratégia, Empreendedorismo, Governança Corporativa, Dinâmica da Empresa Familiar, Dinâmica da Organização Familiar, Sucessão, Inovação, Finanças, Tipologias de empresas familiares, Cultura Organizacional e Metodologias de Pesquisa. As pesquisas são apresentadas pelos seus autores em sessões com até quatro apresentadores, para que um debatedor conduza as perguntas do público e o debate.

**Dentre todos esses temas, algum se destacou?**

As principais questões colocadas foram relacionadas aos fatores críticos que essas empresas encontram hoje, como acesso ao financiamento bancário, buscar um ambiente justo de competição com as grandes corporações, lidar com regulação trabalhista voltada para grandes empresas, entre outras.



# O que é a empresa familiar?



Lógica de competição  
“Capitalismo”

Lógica de cooperação  
“Socialismo”

# Recomendações

## Passado:

- M** Separar a família do negócio (decidir apenas pelo racional)
- M** Sucessor tem que trabalhar fora
- M** Aplicar a mesma governança corporativa

## Presente (e futuro):

- M** Promover a interação de família e empresa (critérios e regras)
- M** Sucessor pode começar na empresa da família
- M** Governança corporativa com governança familiar

# 1º Seminário Int'l de EF do Insper (2011)



<http://www.youtube.com/watch?v=9oMMWsvYU1c>



# Governança da empresa

- M** Regras e critérios para suportar decisões. Ex. Entrada e saída da sociedade; entrada, permanência e saída de familiares na gestão
- M** Fórum de discussão estruturado: Conselho de Administração
- M** Defenda as regras, os processos e as estruturas!

# Dever de casa

- M** # 1 Planos da empresa e da família
- M** # 2 Exercitar a comunicação
- M** # 3 Discussões sobre “e se...”
- M** # 4 Estruturar os entendimentos
- M** # 5 Educar os membros da família

# 2º Seminário Int'l de EF do Insper (2012)



<http://www.youtube.com/watch?v=DuuRoIKoRR4>



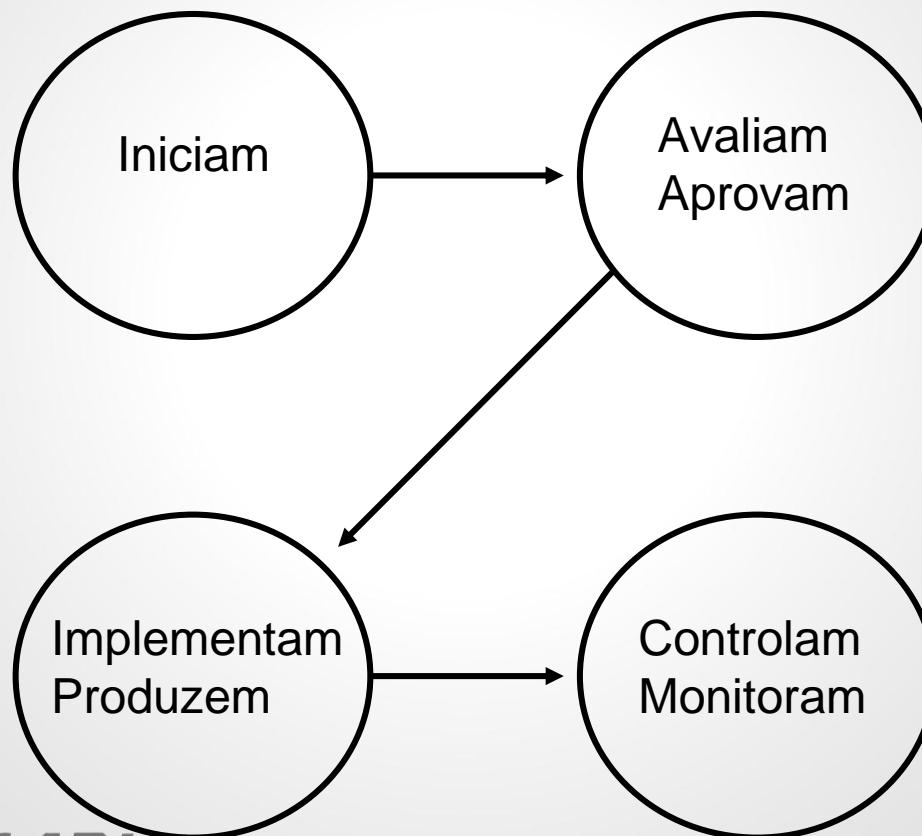
# Conselho de Administração

É um fórum em que o grupo controlador representa e administra seus interesses na gestão de capital, nas participações societárias, na avaliação dos gestores e nas estratégias corporativas da companhia

# O modelo de especialização

**EXECUTIVOS**

**ACIONISTAS**



# Conselho de Família

- M** É um fórum estruturado de diálogo sobre questões de interesse da família.
- M** Promove a manutenção e reforço dos valores da família que ajudam a nortear as decisões de negócios.
- M** Cria oportunidades para antecipar potenciais conflitos e para alinhar expectativas.



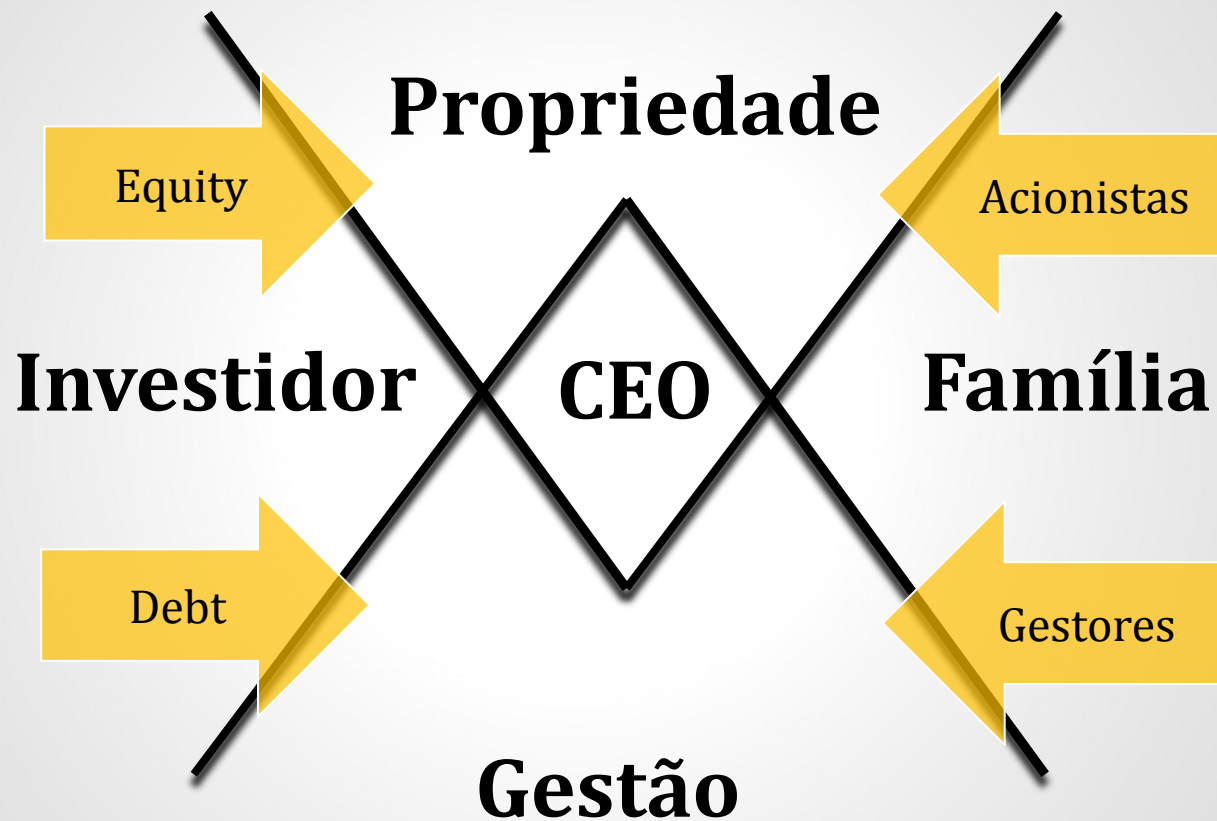
# Temas do protocolo

1. Definição dos membros familiares envolvidos (interface com os outros membros da família) e regras de entrada no negócio (elegibilidade)
2. Normas de conduta (Código de valores éticos)
3. Desenvolvimento individual (capacitação e treinamento)
4. Participação na gestão do negócio (plano de carreira, aposentadoria e continuidade)
5. Política de distribuição de lucros e de reinvestimentos

# Temas do protocolo (cont.)

6. Metodologia de avaliação do negócio, regras de saída da sociedade (valorização de cotas).
7. Permissão para aval e garantias pessoais
8. Regras para negócios particulares dos sócios futuros (herdeiros)
9. Política de benefícios aos familiares (retiradas, uso de ativos e serviços da empresa)

# Oportunidades ao estabelecer a governança



Fonte: Mizumoto (2006)

# Considerações finais

- M** Sucessão é um processo, muito favorecido por uma boa governança da família e da empresa
- M** “Quem planeja tem futuro, quem não planeja tem destino”
- M** Tempo e conhecimento a seu favor!





**Obrigado!**

**Fabio Mizumoto**

**(11) 3034 3316**

**mizumoto@markestrat.org**