



Deiverson, de 17 anos, um dos sucessores de Miguel



Luiz Gustavo e Leila

EMPRESA FAMILIAR / O FUTURO É AGORA

É POSSÍVEL ADMINISTRAR SEM GRANDES CONFLITOS E AINDA FAZER O SUCESSOR? SIM: HAJA DIÁLOGO E PLANEJAMENTO!

A história é mais ou menos a mesma de sempre: cansado de trabalhar para os outros, ou dotado de uma veia empreendedora inata, você decide montar seu próprio negócio, uma loja de autopeças. Depois do sufoco inicial, amplia a loja e passa a oferecer também acessórios e serviços. Ao mesmo tempo em que sua loja cresce, seu filho passa a frequentá-la, atraído pelo fascínio que o mundo do automóvel ofe-

rece e pela possibilidade de um dia suceder você na condução dos negócios. Orgulhoso, você vê seu herdeiro tomar gosto pela empresa, e logo imagina que naturalmente vai acontecer a transição, e aquela pequena lojinha fundada há algumas décadas vai crescer e se perpetuar por muitas gerações, crescendo, gerando lucro e empregos, tudo dentro da maior harmonia.

Seria bom se fosse assim tão

fácil. Com tantos exemplos de empresas familiares que, de verdadeiros impérios, viraram pó após tantas brigas entre os herdeiros, fica difícil acreditar que a administração e a sucessão, possam ser tranquilas. Mas, na verdade, é possível, sim, que os negócios em família não se transformem em tragédias gregas, dizem os especialistas.

O consultor Renato Bernhoft, membro do FBCGi – the Fa-



a, filhos de Eufrásio



Felipe, uma das apostas de Ercílio

mily Business Consulting Group International na América Latina e autor de vários livros sobre empresas familiares, entre eles *Como Criar, Manter e Sair de uma Sociedade Familiar (sem brigar)* (Editora Senac), *Manual de Sobrevivência para Sócios e Herdeiros* (Ed. Nobel) e *Família, Família, Negócios à Parte* (Ed. Gente), a grande questão a resolver é a mistura entre família e empresa. “Na maioria das vezes, há uma confusão entre os conflitos familiares e os profissionais, o que acaba no agravamento da situação, tanto na empresa, quanto na família.

Ele diz que esta questão é mesmo tão complicada quanto parece. Afinal, o relacionamento familiar é baseado em vínculos emocionais e valores que nem sempre funcionam na vida profissional. “Um dos maiores problemas é a dificuldade de o

fundador separar os diferentes ‘chapéus’, ou seja, tem o chapéu de pai, o chapéu de empresário, o chapéu de chefe, e normalmente ele não faz essa diferenciação”, alerta Bernhoeft. Um dos exemplos mais comuns – e mais danosos – é colocar o filho na empresa como uma espécie de “corretivo”, assim como escolher na marra o sucessor, sem perguntar se é isso o que ele quer fazer na vida. Em ambos os casos, a coisa não funciona, e aí surge uma outra questão: como demitir um filho, ou sobrinho, ou irmão?

Por outro lado, em muitas empresas acontece o oposto: é um excesso de gente competente (ou nem tanto) querendo suceder o fundador. Como definir quem é melhor para administrar a empresa, sem abrir feridas nos demais membros da família? O que fazer com o(s) preterido(s)?

PLANEJAR

Para o professor Armando Lourenzo Jr., doutor e mestre em Administração de Empresas pela FEA/USP, no tema Sucessão e Governança em Empresas Familiares, diretor da Universidade Ernest & Young e autor do recém-lançado livro *Empresa Familiar: Um Sonho Realizado* (Editora Saraiva), estas questões devem ser levantadas – e resolvidas, de preferência – desde a abertura da empresa. Embora no começo haja tantos problemas – montar a empresa, fazer estoque, ter capital de giro e, principalmente, sobreviver –, Lourenzo acredita que deixar para resolver depois é o pior negócio. Ele sabe do que está falando. Para seu livro, pesquisou mais de 450 empresas familiares de todos os portes, e concluiu que a única coisa que muda é o tamanho da

PAIXÃO SÓ
EXISTE NAS
EMPRESAS
FAMILIARES

[Teresa Roscoe, da
Fundação Dom Cabral]



LEONARDO SILVA



Miguel, da Autopeças São Miguel

SÓ VANTAGENS

Na Autopeças São Miguel, de Campina Grande (PB), a administração familiar só traz vantagens, na opinião de seu proprietário, Miguel Leite da Silva. Há 17 anos no comando da loja, que trabalha com a linha pesada Mercedes-Benz, Miguel tem a companhia dos filhos Michael, de 22 anos, e Deiverson, de 17, entre os oito funcionários da empresa. Para ele, não há diferença entre o pai e o patrão. “Trato os dois como pai, e dou bronca quando tenho que dar”, afirma. Ambos os filhos também já sabem que um dia sucederão o pai no negócio, assunto que, segundo Miguel, já é conversado em família.

UM DOS PROBLEMAS É SABER SEPARAR OS DIFERENTES ‘CHAPÉUS’

[Renato Bernhoeft, consultor e membro do FBCEG]

fortuna. “Os problemas são sempre os mesmos: falta de planejamento para a sucessão e questões como admissão, administração e desligamento de parentes, que acabam nos conflitos que vemos por aí, em maior ou me-

AS QUESTÕES DEVEM SER LEVANTADAS E RESOLVIDAS JÁ NA ABERTURA DA EMPRESA

[Armando Lourenço Jr., professor e doutor pela FEA]

KIKO COSTA



Eufrásio, da Eufrásio Autopeças

PREPARAÇÃO

Fundada em 1966 por Eufrásio Tatagiba, a Eufrásio Autopeças, de Formiga (MG), abriga hoje também os filhos Luiz Gustavo e Leila, mais o genro Júbter —sem contar a presença constante de dona Madalena, esposa de Eufrásio e mãe dos “meninos”. O diferencial da Eufrásio Autopeças está na preparação, conta o primogênito. Luiz Gustavo cursou administração de empresas e concluiu um MBA (Master Business Administration) pela Fundação Getúlio Vargas. Júbter também fez um curso na FGV, sobre Gestão Empresarial. “Além disso, sempre participamos de cursos técnicos na área de autopeças e de gestão comercial para nos mantermos atualizados com o mercado”, ensina.



TOMAZ GIANNETTI

Ercílio, da Autopeças Oliveira

BRAÇO DIREITO

Ercílio Eduardo de Oliveira, proprietário do Auto Elétrico e Autopeças Oliveira, de Paranapanema (SP), acompanha o interesse do filho Felipe pelos negócios desde criança. Hoje, aos 16 anos, o jovem é o braço direito de Ercílio na empresa. “Ele é muito responsável: faz compras, cotações e participa de tudo”, conta, orgulhoso. Participam ainda da administração a esposa Valdinéia, a filha Mariana e o sobrinho Fabrício, que já é o terceiro contratado como aprendiz. O empresário diz que a família é completamente envolvida com o negócio. “Quando saímos, evitamos levar os assuntos daqui pra casa.”

nor escala”, avalia.

Por isso, ele insiste no planejamento. “Fica mais fácil administrar questões como critérios de contratação —que deve ser feita sempre com base na competência, e não no sobrenome—, fazer um plano de sucessão para que não haja surpresas para nenhuma das partes, preparar líderes e profissionalizar a empresa, estabelecendo regras em conjunto e de maneira própria”, explica Lourenzo. “Isso evita que, anos depois, no calor das discussões, sejam cometidas injustiças.”

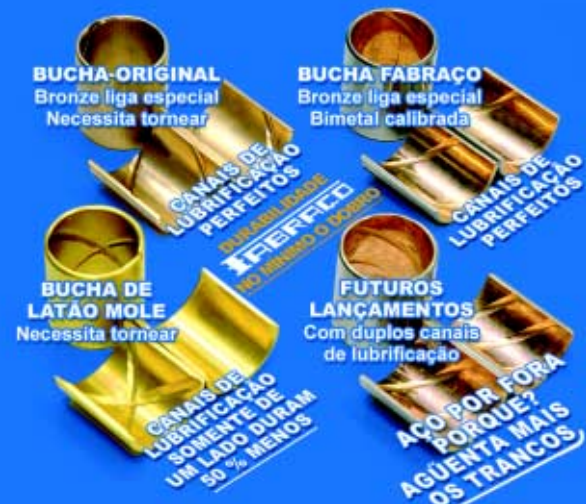
O professor David Kallás, do Ibmec São Paulo, concorda com seu colega da USP e diz que, como na vida, o problema da empresa familiar é o conflito de gerações. “Na primeira geração, o que vale é o empreendedorismo. O fundador quer que a empresa dê certo. Já na segunda geração, vêm os filhos e os chamados agregados, como genros e

noras. Neste momento, as coisas mudam. O que funcionava na primeira geração pode não funcionar na segunda, principalmente porque o mercado mudou, está mais competitivo, e é aí que os conflitos surgem.”

FABRACO
EMBUCHAMENTOS
 PADRÃO DE QUALIDADE
Desde 1963



Com os pinos espelhados, com estes rolamentos e principalmente com buchas da **FABRACO**, você não vai lembrar da última troca do embuchamento.



A cada minuto a sua suspensão leva 1.200 trancos, segundo fabricantes de amortecedores.

www.fabraco.com.br

SUCESSÃO NÃO É UM EVENTO —É UM PROCESSO

[Teresa Roscoe, da
Fundação Dom Cabral]

SENTIMENTOS À PARTE

Muitas vezes, sentimentos pouco profissionais, como ciúme, inveja e ressentimento, geram as tão conhecidas intrigas que acabam por respingar nos negócios e, muitas vezes, afundá-los. Um estudo recente da FBCGi - the Family Business Consulting Group International revela que 65% dos casos de mortalidade de empresas familiares decorrem de conflitos entre parentes. Para Renato Bernhoeft, no Brasil este número deve ultrapassar os 80%.

Para não fazer parte desta triste estatística, a professora Teresa Roscoe, coordenadora do PDA (Parceria para o Desenvolvimento de Acionistas) da Fundação Dom Cabral—programa que prepara atuais e futuros acionistas de empresas familiares, alinhando responsabilidades, prerrogativas, direitos e estratégias de gestão com o objetivo de preservar o patrimônio familiar e garantir a sustentabilidade das empresas—recomenda aos empresários cui-

dar bem de três aspectos: alinhamento com mercado para se manter atualizado, com posicionamento estratégico definido; alinhamento entre os sócios familiares, em relação aos valores e princípios que permeiam os negócios; e o desenvolvimento das novas gerações, para que a sucessão seja o menos traumática possível e sem injustiças.

Segundo ela, as empresas que conseguem superar esses desafios são aquelas que se preocupam em preparar os herdeiros, em programas como o PDA. “É importante que a nova geração receba esta orientação gerencial, para quando assumir o comando da empresa. Da mesma forma, quem está no poder também deve se preparar para esse momento. Afinal, a sucessão não é um evento, é um processo”, diz a professora.

A empresa familiar tem uma força muito grande, fundamentada em valores como respeito, admiração e carinho, argumenta Teresa Roscoe. “Esta paixão pelo negócio só se encontra em

empresas familiares e, quando junta-se a ela o preparo gerencial, torna-se imbatível”, conclui.

SAIBA MAIS

ARMANDO LORENZO (FEA)
(11) 2112-2350
armando.lourenzo@br.ey.com

RENATO BERNHOEFT
(11) 5182-1855
renato@bernhoeft.com
www.bernhoeft.com

TERESA ROSCOE (FDC)
(31) 3589-7363
teroscoe@fdc.org.br
www.fdc.org.br

DAVID KALLÁS (IBMEC)
(11) 4504-2300
davidk@isp.edu.br
www.isp.edu.br

LIVROS

Como Criar, Manter e Sair de uma Sociedade Familiar (sem brigar), Renato Bernhoeft, Editora Senac

Empresa Familiar: Um Sonho Realizado, Armando Lourenzo Jr., Editora Saraiva

Governando a Empresa Familiar, Elismar Álvares (organizadora), Fundação Dom Cabral, Qualitymark



Linha direta com a assistência técnica dos nossos fornecedores.

Affinia - 0800-7078022

Anrol - 0800 121907

Aplic - (11) 4161 2011

Bosch - 0800 7045446

Cinpal - (11) 2186 3738

Dyna - 0800 558611

Eaton - (19) 3881 9398

Fabraço - (11) 3686 4010

FAG - (15) 3335 3827/3828/3829/3830

Fania - 5851 6655

Fras-Le - 0800 512169

Gates - (11) 6099 8888/8883

INA - (15) 3335 1568/1450

Knorr-Bremse - 0800 554444

LUK - (15) 3335 1223/1224/1225/1226

Master Power - 0800 5102136

Meritor - 0800 555530

Metal Leve - 0800 0150015

Monroe - 0800 166004

MTE Thomson - 0800 7047277

Philips - 0800 991925

Radiadores Visconde - (11) 6487 5002

RCN - 0800 165788

Sabó - 0800 7712155

Sachs - 0800 194477

Sampel - 0800 191404

Timken - (11) 5187 9349

Tiph - (11) 4035 7004

TRW - 0800 111100

Wabco - 0800-7070885

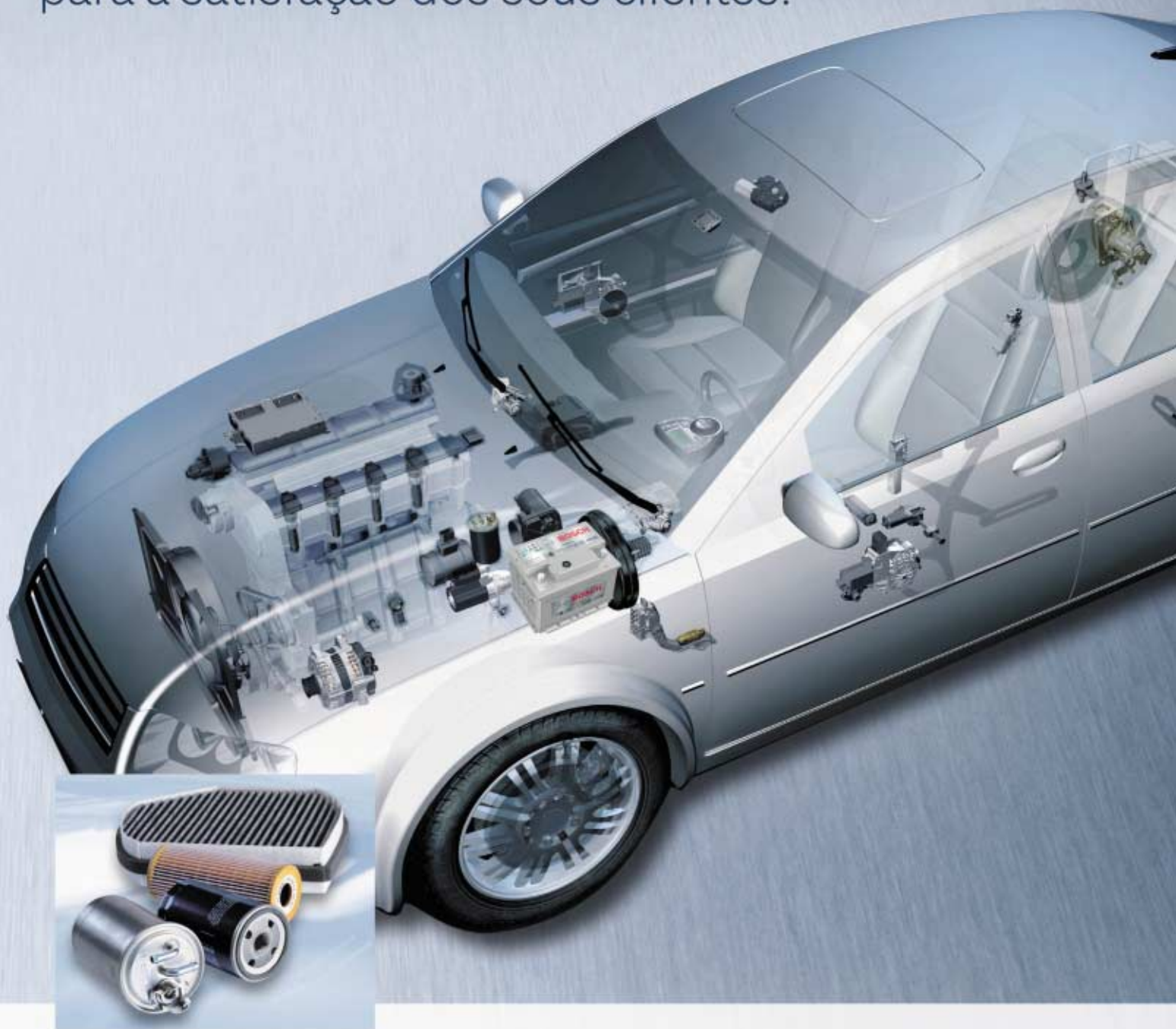


Pellegrino

Conte com nossa gente.

Filtros Bosch.

Tecnologia automotiva com inovação e qualidade para a satisfação dos seus clientes.



Componentes desenvolvidos com **tecnologia de ponta** pela líder mundial no mercado de autopeças.



BOSCH
Tecnologia para a vida