

## 1. Futuro sucessor deve ser preparado com antecedência

Valor Econômico • Jornal • 28/03/2008 • MARKETING E VENDAS • F4

**Planejamento** Grandes empresas passam a cobrar de fornecedores soluções para continuidade do negócio

# Futuro sucessor deve ser preparado com antecedência

**Françoise Terzian**

Para o **Valor**, de São Paulo

É difícil encontrar um casamento classe A ou de celebridades que não tenha os bem-casados de Conceição Amaral na saída. Dizem que seus bolinhos de doce de leite são tão disputados quanto o buquê da noiva. Doceira há quatro décadas, nas últimas duas essa senhora paulistana de 69 anos tem se dedicado exclusivamente à produção de bem-casados. São cerca de 120 mil produzidos por mês por um total de 65 funcionários. Referência no mercado, Conceição deu nome à empresa que é a sua cara.

Ela não gosta da idéia de parar, mas o futuro do seu negócio já foi definido: será administrado por dois de seus quatro filhos — Fábio e Margarida. Antes de ingressarem definitivamente na empresa da família, a Conceição Bem-Casados, eles estudaram e trabalharam em outras firmas. Hoje, Fábio e Margarida atuam ativamente no negócio, enquanto a mãe se retira aos poucos. Atualmente, Conceição coordena a cozinha e cuida da imagem da empresa. E tem tido mais tempo livre para ficar com os netos, viajar ou ir ao cinema. "Um dia vou me aposentar, mas ainda não me vejo parando totalmente."

A fábrica de Conceição Amaral ilustra o universo de 90% a 95% das

empresas familiares brasileiras de pequeno porte. Desse total, uma faixa de 26% a 28% conseguem passar o negócio da primeira para a segunda geração. A migração da segunda para a terceira geração, no entanto, é mais difícil e alcança apenas 14% dos negócios. O cenário melhora visivelmente quando os herdeiros são treinados desde cedo para a sucessão.

Definir e preparar o futuro sucessor são medidas obrigatórias para os negócios que quiserem ter vida longa. "De uns tempos para cá, grandes empresas como Fiat, Basf, Ambev e Ajinomoto têm exigido que seus fornecedores, prestadores de serviços e distribuidores tenham um plano de sucessão bem definido", revela Rogério Yugiujji Sukamoto, coordenador e professor do curso de gestão da empresa familiar da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

A exigência faz sentido. Os grandes negócios não estão dispostos a correr riscos como o fim do fornecimento de uma matéria-prima ou a execução de um determinado serviço prestado por um parceiro.

O problema é que os donos desse tipo de negócio não costumam ter verba para contratar uma consultoria especializada nesse processo. Muitas vezes, a única saída é planejar essa transição sozinho. Organização, pro-

fissionalização e um planejamento cuidadoso são itens obrigatórios na hora de passar a cadeira de presidente adiante.

No dia-a-dia, entretanto, muitas empresas postergam esse tipo de decisão, expondo o negócio ao risco. A ausência de um sucessor pode ser o fim da linha para um negócio, caso o empreendedor fique doente, sofra um acidente ou até morra. "As empresas sofrem três tipos de crises: a inicial, responsável por fazer o negócio decolar, a crise do crescimento e depois a crise da sucessão", explica David Kallás, professor do MBA e coordenador do curso executivo de empreendedorismo do Ibmec.

O erro geralmente é do fundador, que fica anos à frente da empresa, tem perfil centralizador, não gosta de delegar tarefas, concentra informações estratégicas sem compartilhá-las, não admite mudanças, ousadas e inovações e nunca reconhece a hora de parar. Geralmente, quando ele acorda, é tarde demais para escolher e preparar seu sucessor.

"Os dois grandes problemas das empresas nos processos sucessórios são os conflitos entre a família e a falta de preparo dos herdeiros", analisa Armando Lourenzo Moreira Jr., autor do livro "Empresa Familiar - Um Sonho Realizado" e diretor da Ernst



**Conceição Amaral: os filhos Fábio e Margarida já tiveram experiências de mercado e atuam ativamente no negócio**

Young University. Geralmente, em famílias integradas, o processo ocorre de forma mais natural, já que as pessoas compartilham os mesmos valores.

Em uma pesquisa realizada com 200 empresas, Moreira Jr. descobriu que 53% das entrevistadas que tiveram sucesso investiram em planejamento e no preparo dos herdeiros. No entanto, ele lembra que nem sempre o bom planejamento significa 100% de assertividade.

Quanto ao futuro sucessor, ele deve ser lapidado desde cedo. O momento ideal para iniciar o preparo é quando os filhos são novos e ainda não cogitam trabalhar com os pais. Na opinião de Sukamoto, os herdeiros naturais devem primeiramente desenvolver-se como profissionais e buscar oportunidades no mercado. Só assim eles conviverão com situações típicas da realidade empresarial, como ter chefe chato, respeitar horários e a cultura da empresa, além de desenvolver-se como profissional e combater a concorrência.

Isso os tornará mais habilitados para, um dia, serem presidentes ou diretores. "Esse tipo de experiência é importante até porque se a em-

presa familiar não prosperar, o filho terá experiência para arranjar emprego fora e ganhar mais dinheiro no mercado que na empresa do pai", diz Sukamoto.

Para chegar ao cargo de diretor comercial e de marketing da empresa fundada por Conceição Amaral, Fábio estudou administração de empresas, atualmente cursa MBA em marketing e tem experiências corporativas, como a do estágio de um ano e meio que fez na Kodak. Essa fase foi importante para ele aprender os processos, as rotinas e os cuidados de uma grande corporação.

Embora o negócio seja familiar, Fábio diz que sua atuação é bastante profissional. "Não me permito faltar, ficar desatualizado, interferir na área dos outros ou descuidar dos negócios. Eu defino minhas metas e me cobro muito", conta. Já Margarida, sua irmã e diretora de planejamento da Conceição Bem-Casados, tinha longa experiência no mercado de casamentos antes de entrar para a empresa.

Ainda é preciso levar em consideração o perfil, a competência e o grau de interesse dos herdeiros. Uns se candidatarão natural-

mente para dar continuidade aos negócios da família enquanto outros preferirão seguir outras carreiras. "Muitas vezes, os filhos não estão preparados para assumir uma empresa. Neste caso, pode-se pensar em contratar um executivo para assumir esse papel", recomenda Kallás.

Numa hipótese como essa, o fundador precisa cuidar de seu testamento para definir com quem ficará a empresa, seus imóveis e outros bens. Muitos fundadores também pecam ao continuar interferindo nas tomadas de decisões mesmo após a entrada dos filhos em cargos estratégicos. Com o tempo, o herdeiro tende a sofrer de problemas de autoconfiança e a duvidar de sua competência.

Para profissionalizar mais o negócio e não confundir o papel de sócio com o do gestor, empresas mais maduras devem criar regras internas para não beneficiar os familiares em detrimento dos funcionários e também devem investir em um conselho de administração — formado por representantes dos sócios. Seu papel será avaliar o desempenho do presidente e do negócio dos pontos de vista financeiro, inovação, gestão de pessoas, entre outros.

