

De pai para filho¹

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

Fabio Matuoka Mizumoto*

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.

Segundo Fábio Mizumoto, monitor do Ibmecc São Paulo e doutorando na FEA/USP, cuja tese aborda as empresas familiares, o processo de sucessão se inicia quando os herdeiros, que naturalmente são futuros acionistas da empresa, também têm a intenção de fazer parte da gestão dos negócios.

Filhos de empreendedores têm tudo para seguir o mesmo caminho de abrir novos negócios. Se a opção do herdeiro for a de juntar-se à empresa da família, o empreendedorismo encontra dois impulsionadores: a necessidade de crescimento e o aproveitamento de oportunidades.

No primeiro, estão os herdeiros que investem na preservação da família e dos negócios. “Há uma dificuldade para que os negócios cresçam na mesma proporção em que cresce a família”, afirma Mizumoto. “E existe uma pressão para dar continuidade aos negócios, para a própria sobrevivência da família”, completa. É o caso, por exemplo, de uma sociedade entre dois irmãos, com dois filhos cada. Nos primeiros anos, as duas famílias são sustentadas pelo negócio. Mas, quando os filhos atingem a idade profissional, passam a ser seis famílias dependentes do negócio: as dos quatro herdeiros mais as dos dois sócios fundadores. Nesta situação, os herdeiros empreendem no sentido de crescer para suportar o crescimento familiar.

Já no segundo, estão os herdeiros que, com base em seus estudos, capacitações e ainda na experiência de conviver com os pais empreendedores, apresentam idéias inovadoras para o crescimento dos negócios da família.

Regras para a sucessão

Mizumoto ressalta que o processo de sucessão familiar consome tempo para ser bem conduzido, o que costuma durar cinco anos. E ainda destaca pontos importantes que fazem a diferença para que a sucessão dê certo, como a criação de regras. “É preciso estabelecer contratos, com cláusulas entre as partes – pai (1ª geração) e herdeiro (2ª geração), que envolvam regras de responsabilidades e autonomia e também societárias”, diz.

Ao criar e estabelecer essas regras, o processo já é beneficiado, pois trata-se do planejamento da sucessão. Por meio da discussão em torno das cláusulas, pai e filho têm um canal de comunicação em que podem aprender juntos e conhecer as expectativas um do outro. Além disso, o planejamento gera um efeito tranquilizador para os sócios e as famílias envolvidas, pois o herdeiro consegue se preparar melhor, direcionando sua formação profissional. Um sócio pode ficar menos preocupado em relação ao filho do outro sócio, em termos de seguir e cumprir as regras estabelecidas.

¹ Artigo publicado no "News Empreender", edição 1, ano 1 (edição de janeiro/fevereiro de 2007).

Sobre as cláusulas, é recomendado que elas incluam formação mínima para que o herdeiro entre na empresa. Assim, ele busca as capacitações gerenciais necessárias e a empresa ganha em contar com profissionais bem preparados e não apenas parentes.

Outra regra indicada por Mizumoto, que também é sócio da empresa Uni.Business Estratégia, que oferece consultoria em empresas familiares, é a de que nenhum herdeiro pode entrar diretamente no negócio da família. É necessário que trabalhe antes em outra empresa, para obter experiência.

“Um ponto fundamental é que o herdeiro inicie sua participação na gestão assumindo responsabilidades dentro da empresa”, conta o especialista, apontando um erro comum no processo de sucessão familiar. “Na expectativa de que o filho tenha uma visão global do negócio, o pai tende a colocá-lo como assessor. Realmente, o assessor tem contato com as diversas áreas da empresa, mas não responde por nenhuma. O herdeiro se sente menosprezado e passa a ser visto apenas como „o filho do patrão””, afirma.

Para finalizar, sinaliza a importância do papel da universidade no processo de sucessão familiar ao oferecer uma iniciação ao tema durante a graduação dos alunos. De acordo com ele, as principais instituições de ensino europeias e americanas possuem um núcleo de estudo de empresas familiares, proporcionando informações básicas sobre o assunto para os alunos e permitindo a troca de experiências.

Dica de Leitura

“Como vai a sua empresa familiar? Quando razão e emoção estão presentes no ambiente empresarial, vale seguir algumas regras para que a família não interfira no desenvolvimento dos negócios”, publicado na revista AgroRevenda, mai/jun 2006, por Fabio Matuoka Mizumoto e Matheus Kfourir Marino, disponível aqui neste site em Publicações/Gestão de Pessoas

* **Fabio Matuoka Mizumoto** é engenheiro agrônomo pela ESALQ-USP, mestre e doutor em administração pela FEA-USP e professor da FGV-EESP e do INSPER (E-mail: fabio@unibusiness.org).

