



**PARCERIA PARA O DESENVOLVIMENTO DE  
ACIONISTAS – PDA**

# **DESAFIOS DAS EMPRESAS FAMILIARES**

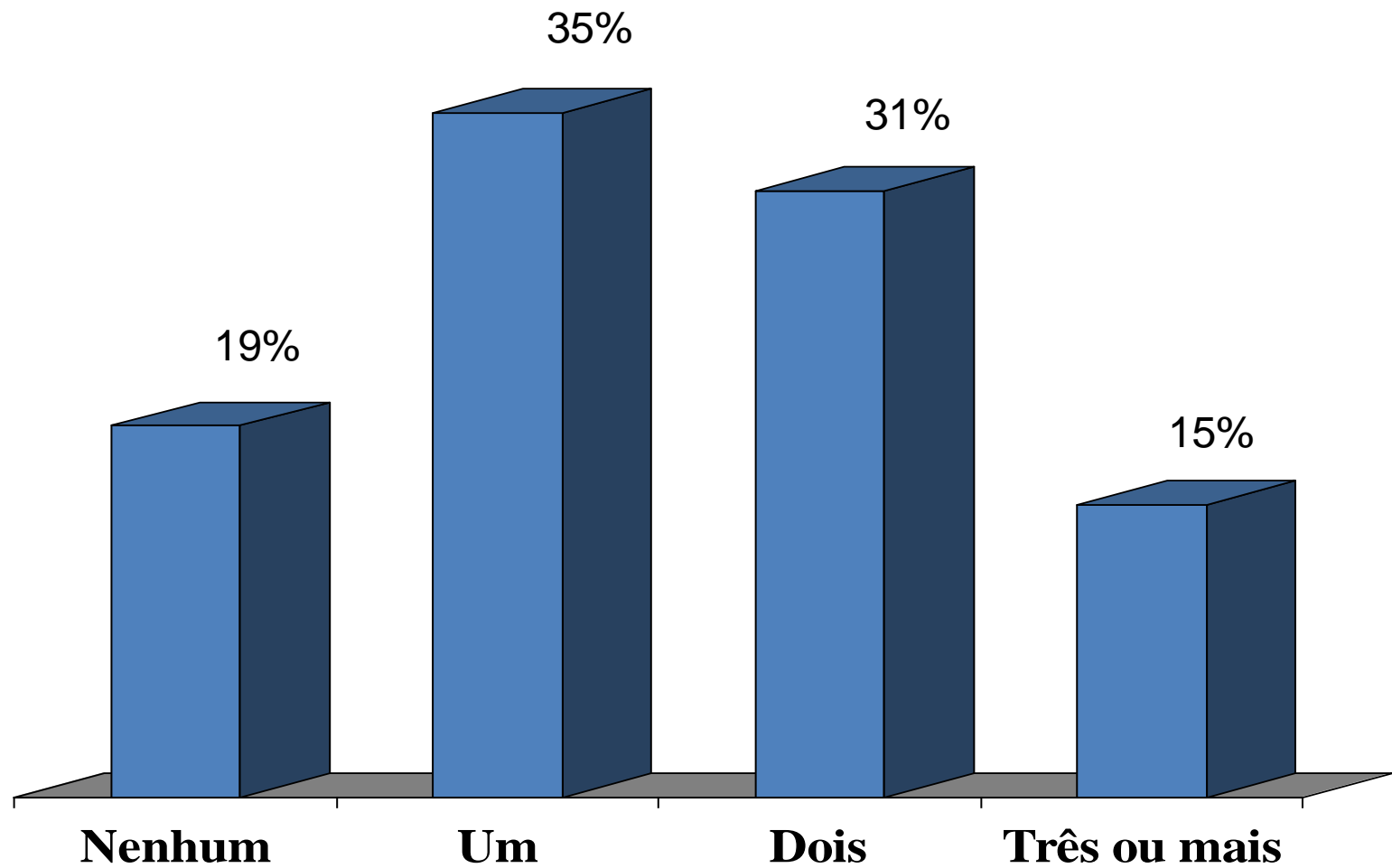
**Volnei Pereira Garcia**  
2009

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**FDC**

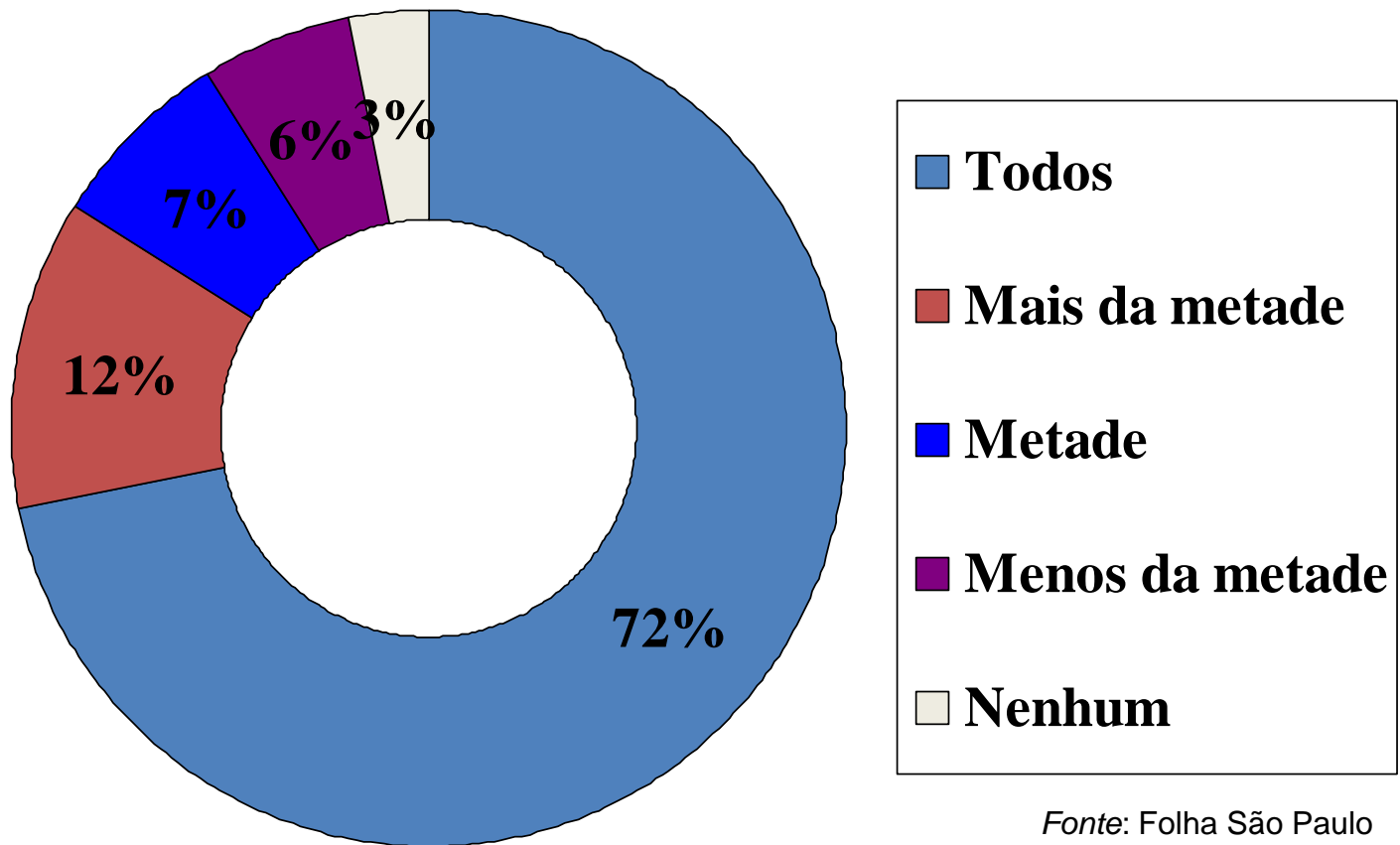
DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

# FUNDADORES VIVOS



Fonte: Folha São Paulo

# INTEGRANTES DA FAMÍLIA NA DIRETORIA



Fonte: Folha São Paulo

## Existência de acordos societários, em %

Sim.....	33
Apenas Verbal .....	14
Em elaboração .....	17
Não .....	36

Fonte: Folha São Paulo

## Planejamento da próxima sucessão, em %

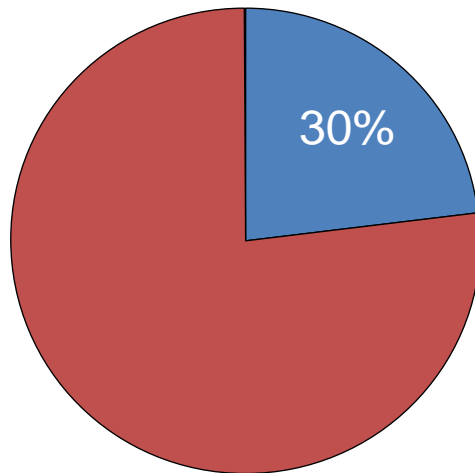
Sim .....	5
Em elaboração .....	40
Não.....	55

## Programa para formação de herdeiros, em %

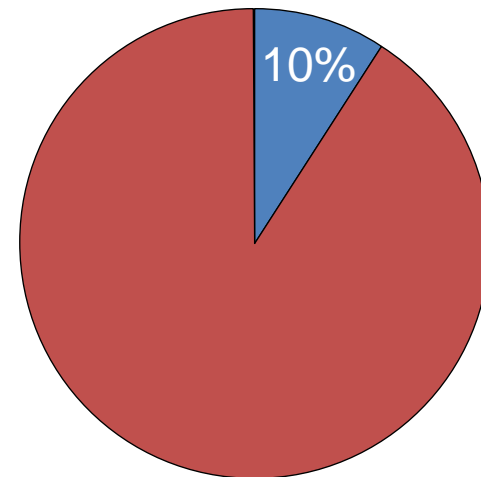
Sim .....	13
Em elaboração .....	6
Não .....	81

# SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS À SUCESSÃO

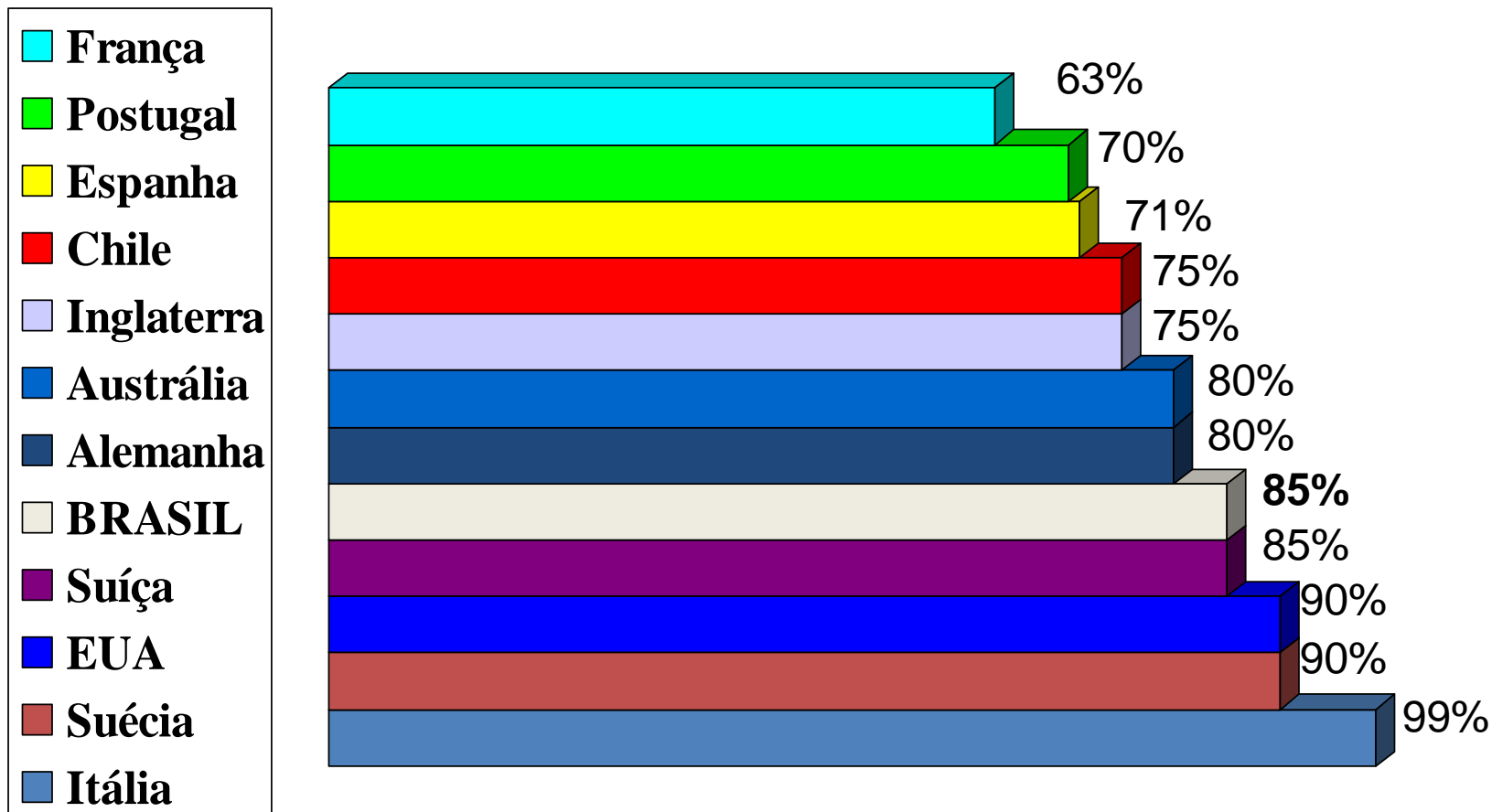
Da 1ª para a 2ª geração



Da 2ª para a 3ª geração



# PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES SOBRE O TOTAL DE EMPRESAS



R\$12 trilhões serão transferidos, dentro das famílias empresárias, nos próximos dez anos.



# FAMÍLIA & EMPRESA COMO SISTEMAS

<b>FATOR</b>	<b>SISTEMA FAMÍLIA</b>	<b>SISTEMA EMPRESA</b>
Finalidade	Educar e sustentar seus filhos	Produzir bens e serviços com lucro
Vínculos	Emocionais, afetivos, indissolúveis	Funcionais, podem ser rompidos
Ingresso	Pelo nascimento, parente não se escolhe	Com base na experiência e competência
Igualdade	Todos tem o mesmo direito, independe do mérito	Promoções dependem de mérito
Relacionamento	Predominante informal, intimidade	Predominante formal
Tomada de decisão	Interesses familiares podem determinar a escolha	Resultados empresarias são soberanos
Dinheiro	Recebimento baseado nas necessidades	Remuneração e benefícios em função de desempenho e cargo
Reconhecimento	Sem diferenciação entre os os membros da família	Reconhece e recompensa alto desempenho

# CONFLITOS DA EMPRESA FAMILIAR

1. Conflitos do fundador
2. Rivalidade entre pai e filho
3. Rivalidade entre irmãos
4. Outros conflitos



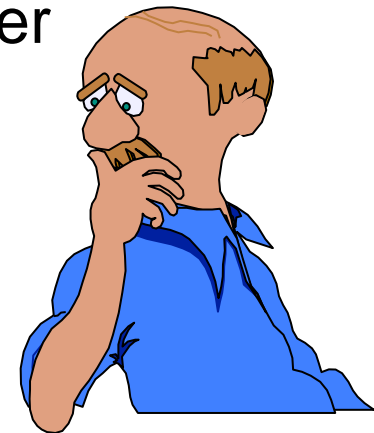
# CONFLITOS DO FUNDADOR

Negócio é como um filhinho querido ou amante

Negócio surge para superar conflitos com o pai

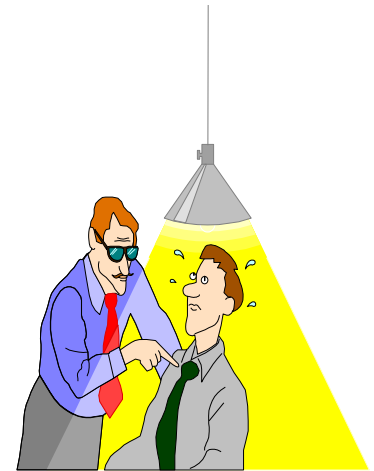
O negócio é uma extensão de si mesmo (o que vai deixar quando morrer)

Rivalidade – teme ser afastado do poder



# RIVALIDADE ENTRE PAI E FILHO

- Dificuldade do fundador em delegar
- Passar o negócio gera sentimento de castração
- Precisa mostrar constantemente que é competente
- Filho se frustra porque não consegue espaço
- Filho tem sentimentos de culpa por desejar o lugar do pai
- Papel da mãe



# RIVALIDADE ENTRE IRMÃOS

- Irmãos disputam preferência do pai: disputa pelo poder
- A disputa se agrava se a mãe mostra preferência
- Filho mais velho quando assume tem atitudes paternalistas – pode ser um juiz muito rigoroso e exacerbar o conflito
- Filho mais novo se sente limitado pelo mais velho. Se toma o lugar deste, sente-se culpado

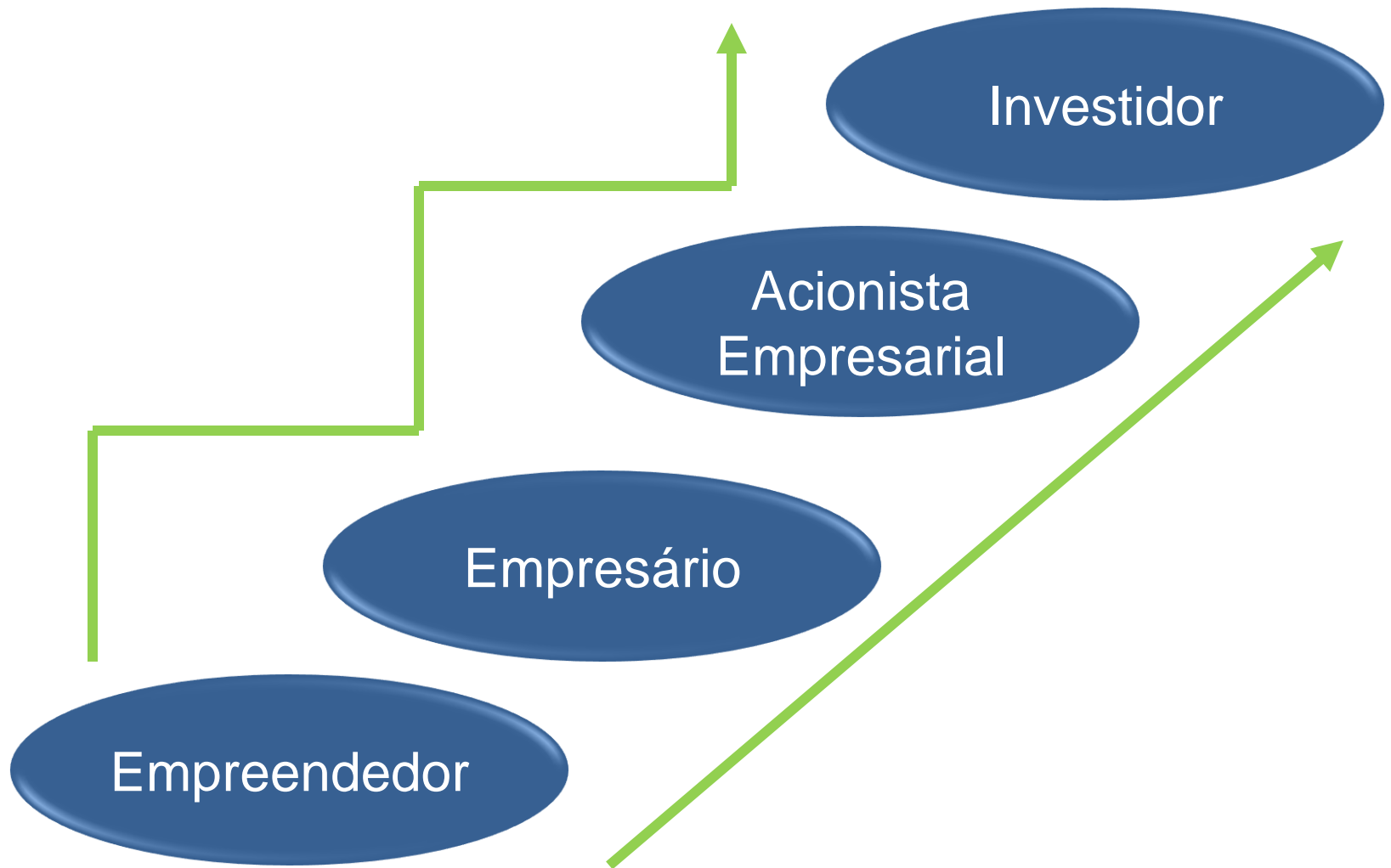


# OUTROS CONFLITOS

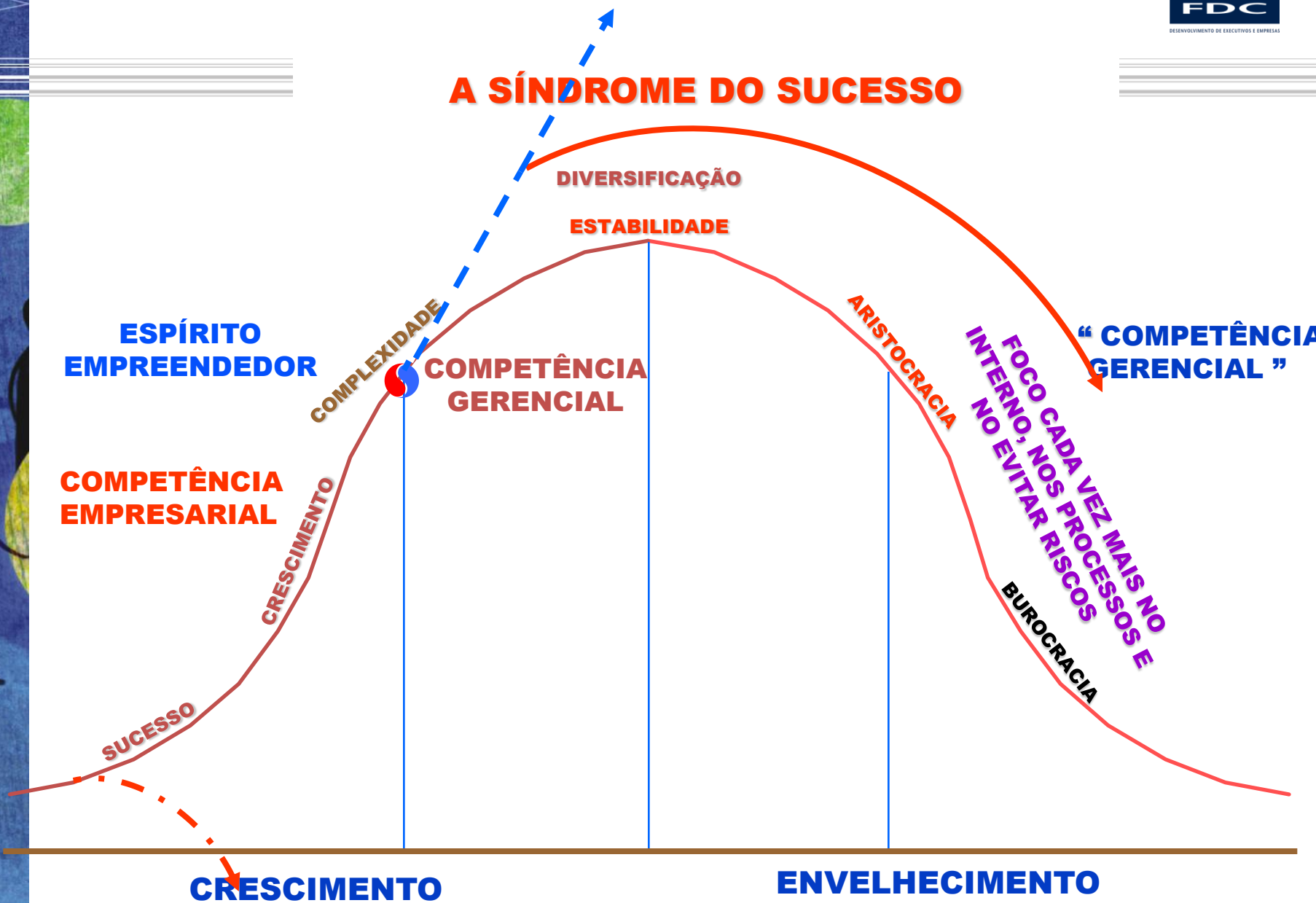
- Todo familiar espera ter o seu lugar na empresa
- O dirigente está sujeito a críticas por todos os lados



# A CARREIRA DO HOMEM DE NEGÓCIOS

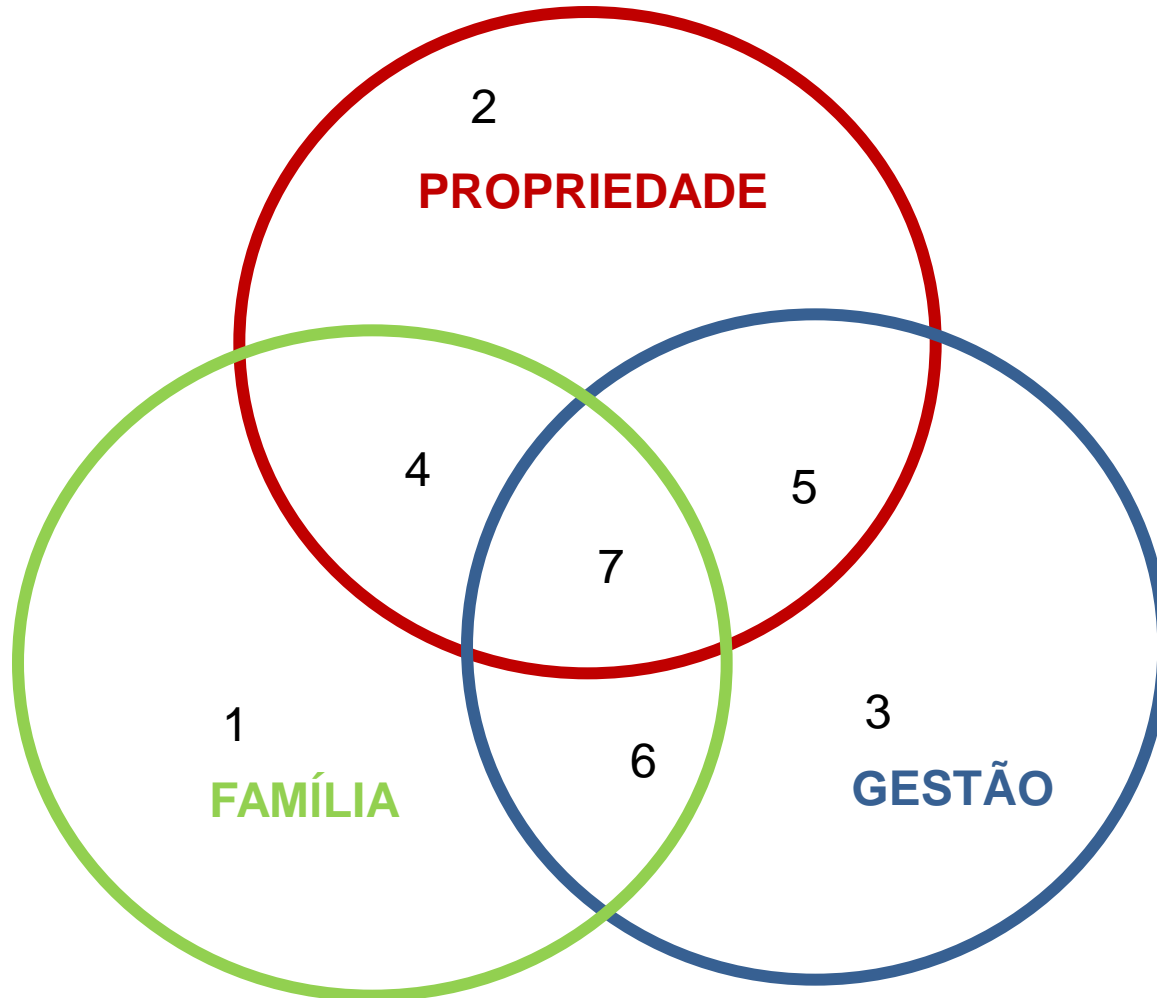


# A SÍNDROME DO SUCESSO

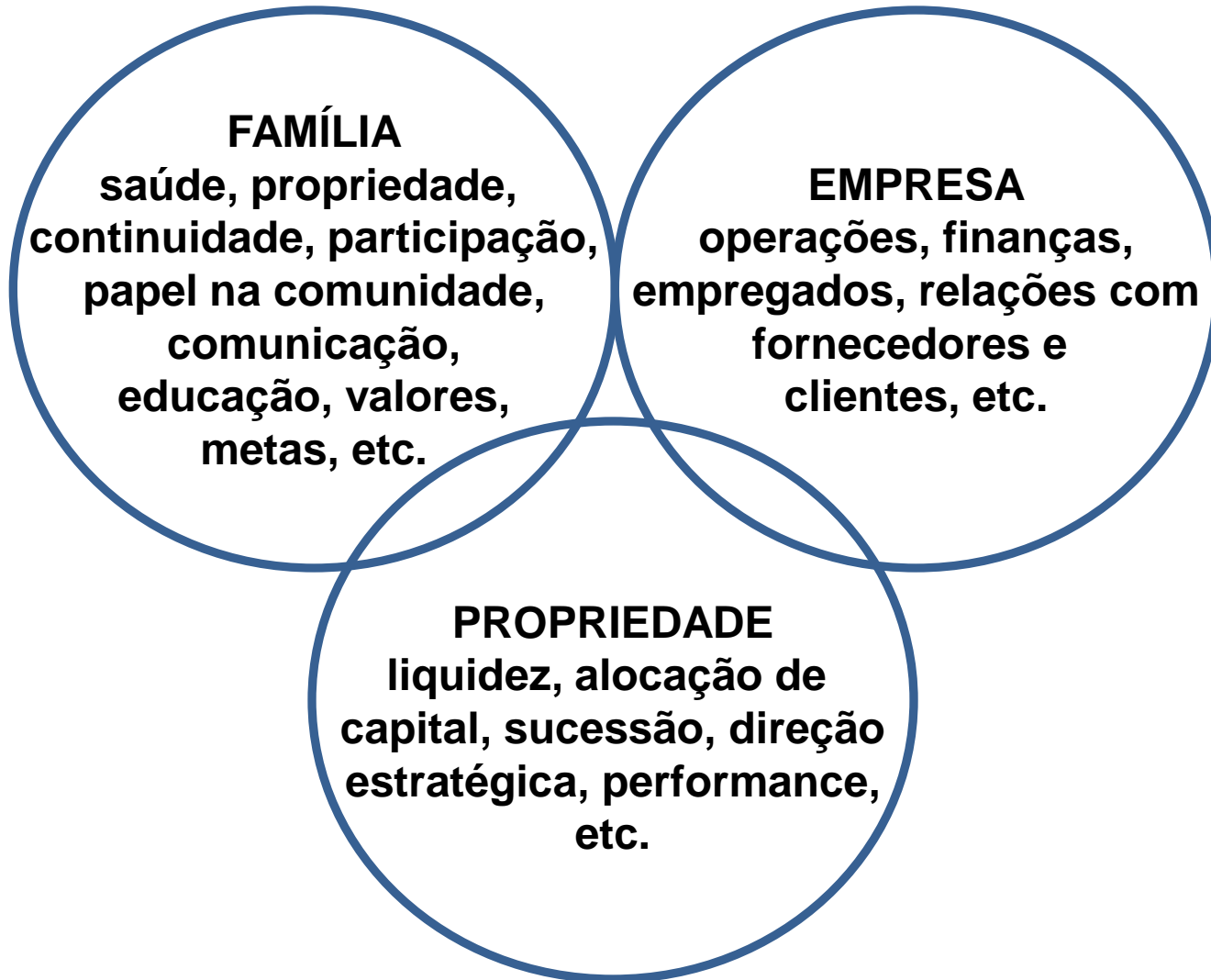




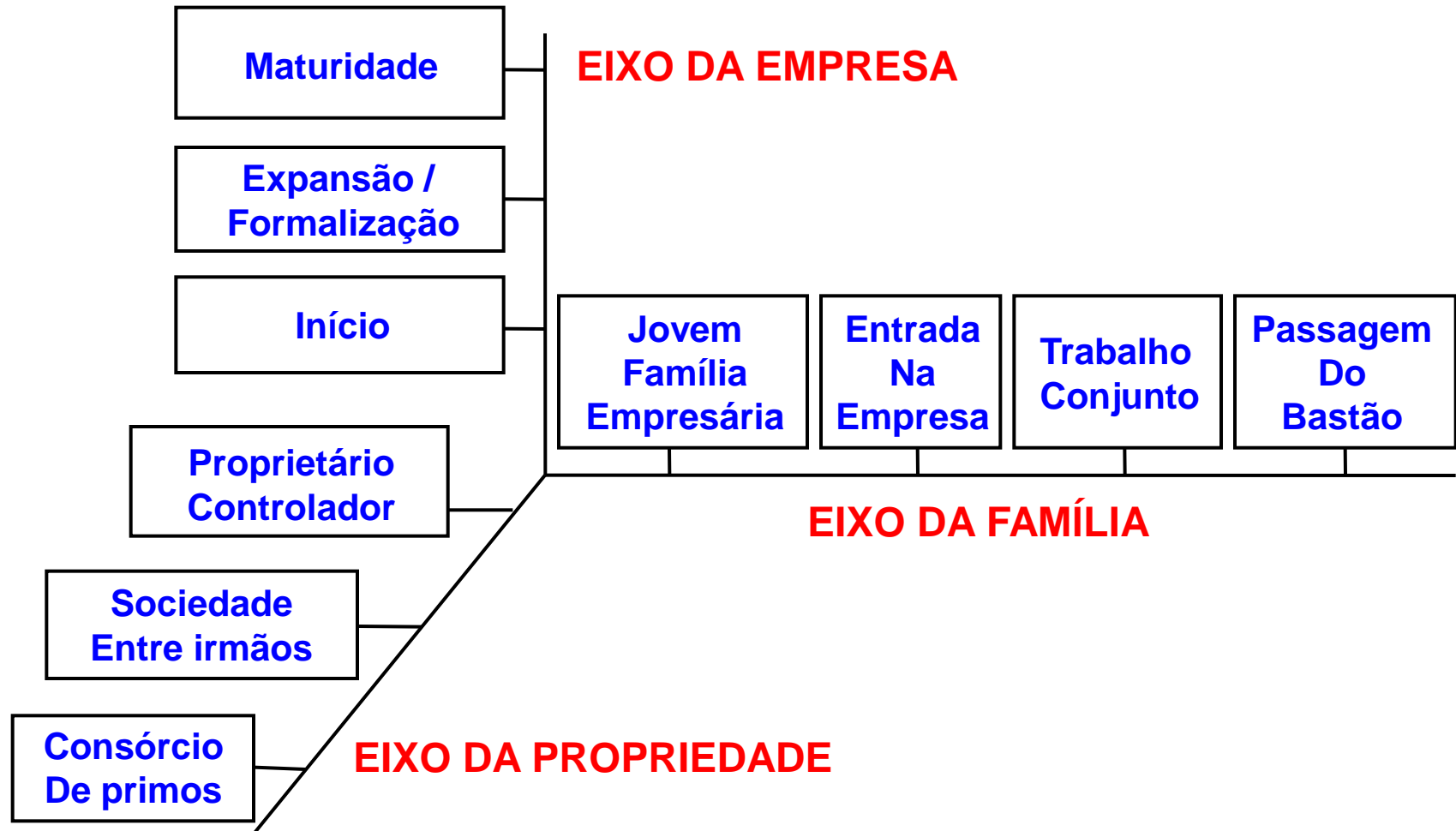
# MODELO DE TRÊS CÍRCULOS



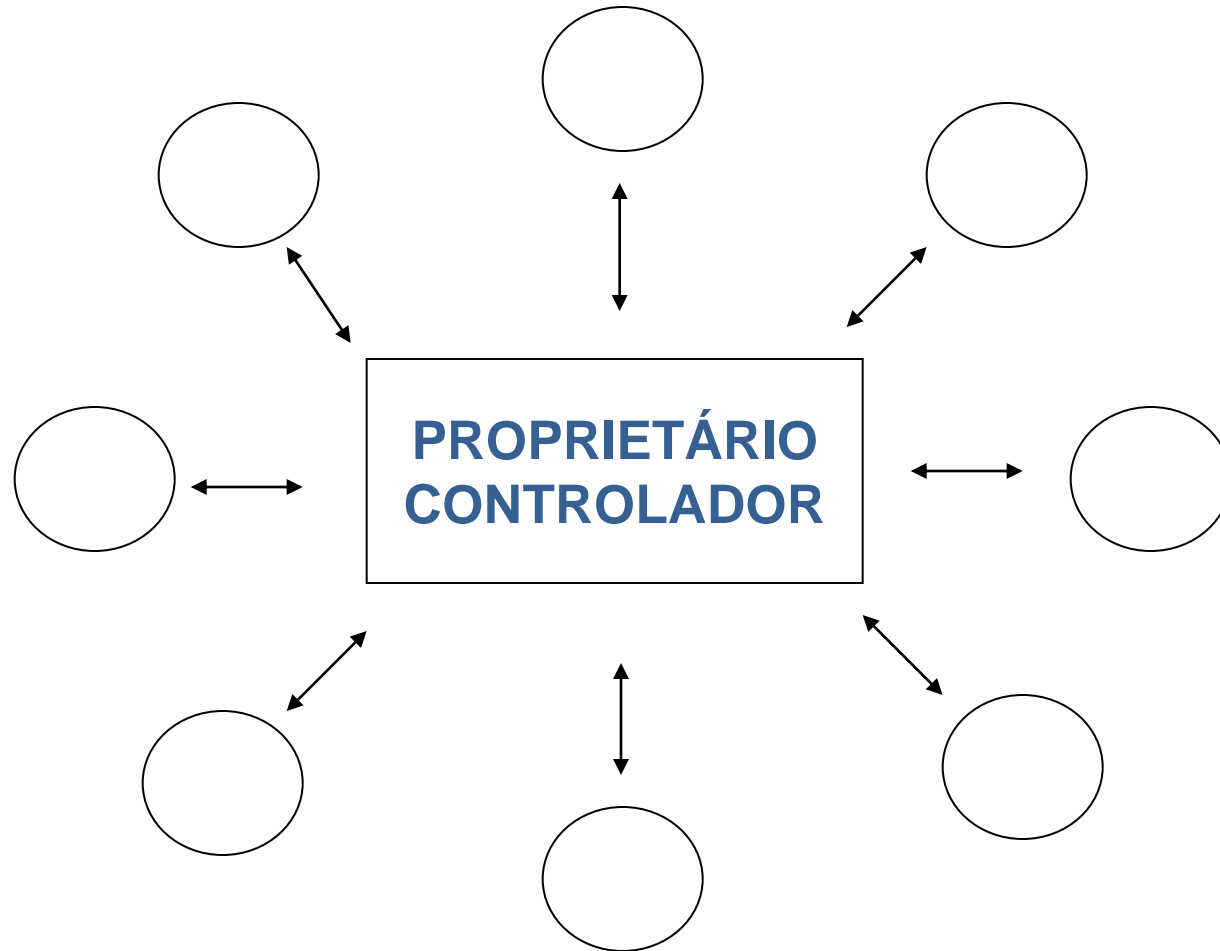
# DIMENSÕES DA GOVERNANÇA NA EMPRESA FAMILIAR



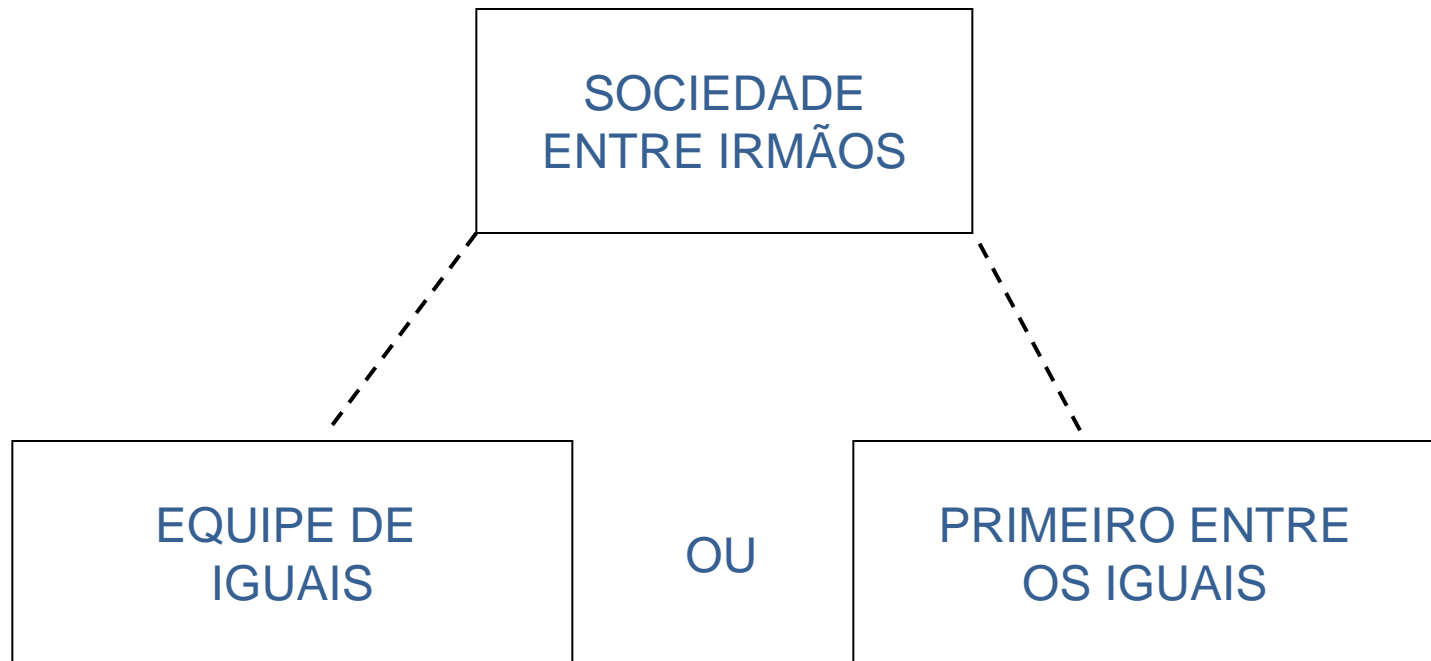
# MODELO TRIDIMENSIONAL DE DESENVOLVIMENTO



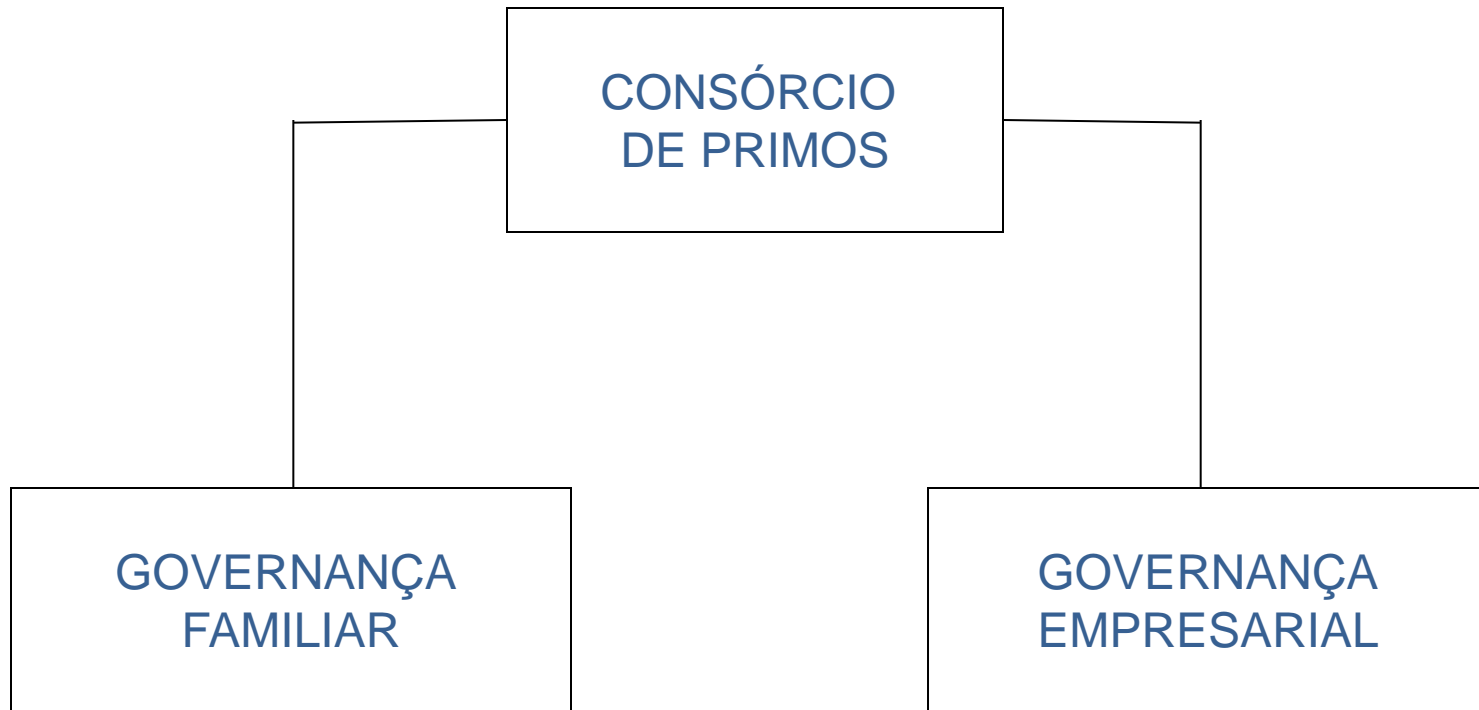
# TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES



# TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES



# TIPOS DE EMPRESAS FAMILIARES



# DINÂMICA DA EMPRESA FAMILIAR

FAMÍLIA	PROPRIEDADE	GESTÃO
Crescimento geométrico	Pulverização	Unidade de comando
Relações impostas	Sócios impostos	Hierarquia
Emoção e afeto	Proporcionalidade	Mercado

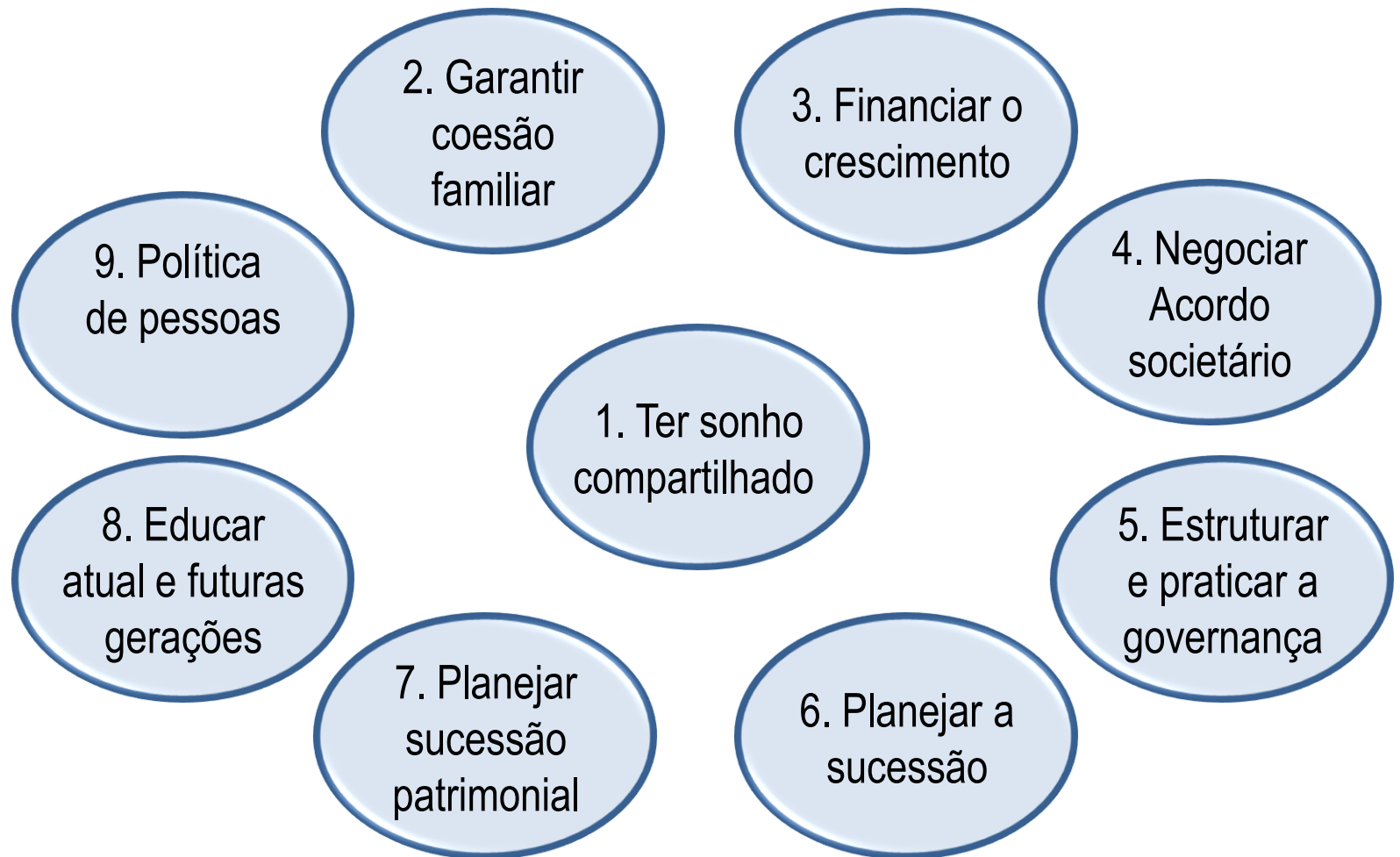
*Fonte: Renato Bernhoeft*

# ORIGEM DAS CRISES

- Educação deficiente
- Dificuldades afetivas
- Interesses econômicos
- Disputas de poder
- Valores diferentes
- Sentimentos de menos valia
- Liderança frágil



# QUESTÕES BÁSICAS



*Adaptado a partir de Alden G. Lank*

# RESUMINDO

- Reconhecer e respeitar instituições familiares
- Clarear os papéis
- Manter informados
- Educar sobre o funcionamento da empresa
- Entender direitos e responsabilidades (legais)
- Preparar mecanismos de liquidez
- Definir expectativas
- Divulgar informações
- Compartilhar a riqueza
- Clarear os valores da família

# DESAFIO

- Formação dos Acionistas
- Desenvolvimento das novas gerações
- Construção de Relações de confiança
- Construção de “Linguagem comum”
- Alinhamento entre os sócios
  - Propósitos
  - Estratégia
  - Investimentos
  - Critérios-chave

# PILARES DA PROFISSIONALIZAÇÃO

- Atrair, manter e desenvolver pessoas talentosas, tanto da família, quanto de fora
- Garantir que a empresa possa sempre, em questões importantes, decidir de forma apropriada
- Fortalecer a disciplina familiar e seu compromisso com o negócio
- Respeitar a hierarquia dos gestores e dar autonomia aos funcionários
- Estabelecer sistemas que assegurem, de maneira consistente, o alto desempenho e a igualdade
- Defender, decididamente, os valores centrais

Fonte: John Davis

**Empresa Familiar de Sucesso**



**Unidade e comprometimento**



**Bom uso da liberdade**



**Confiança**

# BASES DA CONFIANÇA

