

PLANO DE SUCESSÃO FAMILIAR: UM MANUAL PARA COLOCÁ-LO EM PRÁTICA



CONTÁTICA[®]

inteligência contábil e inovação

Introdução	3
Características da empresa familiar.....	6
Importância do plano de sucessão	10
Planejamento de ações.....	14
Plano em prática	18
Conclusão	21
Sobre a Contática	23



INTRODUÇÃO

Empresas familiares são uma parte fundamental da economia brasileira. Atualmente, elas são responsáveis por 60% do PIB brasileiro e geram 62% dos postos de trabalho existentes no Brasil.

Neste grupo, estão inseridas empresas de pequeno, médio e grande porte, com diferentes faturamentos e focos de atuação em variados mercados espalhados pelo país. Resumindo: o Brasil depende muito do sucesso e da boa performance das organizações familiares.

[f](#)[in](#)[e](#)

Muitas delas vêm se modernizando ao longo dos anos, implementando planos de governança corporativa, estudando novas estratégias de mercado e servindo de referência para que instituições até mesmo de outros países busquem boas práticas.

Uma das grandes preocupações das empresas familiares é com a sucessão dos fundadores. As pessoas não são eternas e, algum dia, elas se aposentarão e precisarão que o legado organizacional seja assumido por outros membros da família. E é neste momento que surgem alguns problemas.

Não é fácil substituir alguém que, há muitos anos, idealizou uma empresa e começou todo o trabalho do zero. Estão envolvidas questões afetivas e profissionais na substituição dos gestores, quando chega o momento de eles se afastarem.

Neste e-book, vamos falar sobre os planos de sucessão familiar, como elaborá-los e como colocá-los em prática para que o legado dos fundadores siga forte, em busca da prosperidade empresarial.

Vamos lá?

[f](#)[in](#)[e](#)



CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA FAMILIAR



Empresas familiares, em geral, começam com um sonho. O fundador idealiza um negócio e utiliza os recursos da própria família para viabilizar o empreendimento. E aí, pela confiança e pelo conhecimento mútuo, estrutura o seu negócio em torno dos próprios familiares, que formam o primeiro corpo de colaboradores da empresa.

Por isso mesmo, empresas familiares costumam ter uma identidade forte e valores que são facilmente identificados pelos funcionários. O fato de ter um comando único favorece decisões emergenciais e reações rápidas em caso de situações em que não haja muito tempo para reunir informações que auxiliem a tomada de decisão.

[f](#)[in](#)[e](#)

A FORÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Os fundadores das empresas familiares são, geralmente, figuras carismáticas, com grande conhecimento do negócio e que geram muita empatia nos colaboradores. Isso fortalece a cultura organizacional e faz com que haja um enorme comprometimento de todos em busca dos objetivos estratégicos estabelecidos pelos proprietários.

Com isso, tem-se uma organização leal e dedicada, que valoriza a empresa e acredita em seus ideais.

[f](#)[in](#)[e](#)

MAS HÁ TAMBÉM OS PONTOS FRACOS

Se é verdade que empresas familiares possuem uma cultura forte e uma equipe extremamente comprometida com seus objetivos estratégicos, também é fato que a figura de um fundador também torna a gestão perigosamente centralizada.

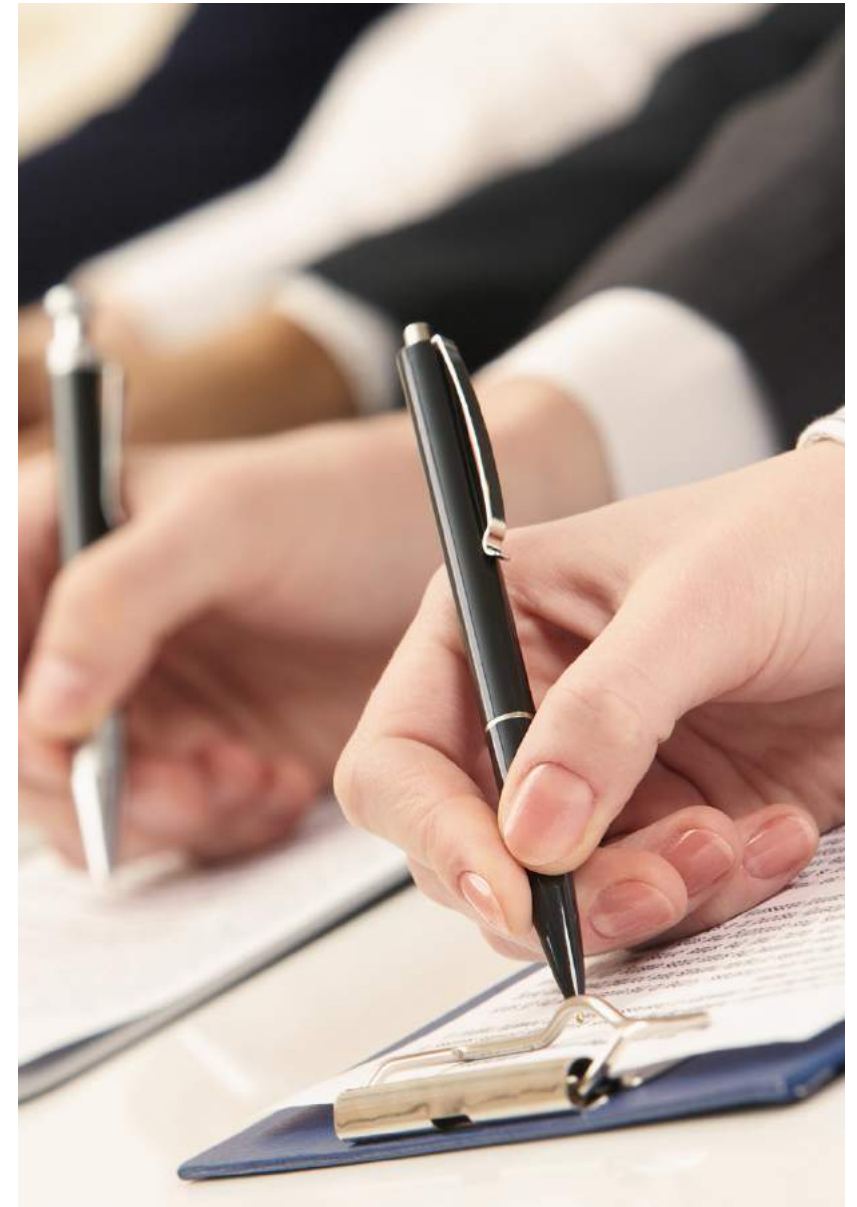
O fato de conhecer muito o negócio e, de uma certa maneira, ter sido o responsável pela sua prosperidade, faz com que o fundador feche os olhos para as novidades do mercado. Como sabemos, o mundo dos negócios é cada vez mais dinâmico e costuma punir quem age sempre da mesma maneira, com base apenas em sua intuição empresarial.

Outro problema está relacionado ao perfil de alguns fundadores: muitos se consideram autossuficientes, o que acaba levando-os a tomar atitudes extremamente centralizadoras. Para alguns colaboradores, esse hábito acaba soando como autoritarismo.

Em relação ao corpo de funcionários, há um problema com o excesso de familiares trabalhando na empresa. O ideal é que a área de Recursos Humanos tenha a liberdade de montar um mix de capital humano, com familiares trabalhando em parceria com profissionais provenientes do mercado.

Infelizmente, não é exatamente isso que ocorre na maioria das organizações familiares, que privilegiam membros da família, gerando insatisfação e desmotivação no restante dos colaboradores.

Além disso, há ainda a questão da sucessão. Nos próximos tópicos, vamos ver como e por que deve ser feito um plano de sucessão, para garantir a continuidade e o sucesso nos negócios.

**f****in****e**



IMPORTÂNCIA DO PLANO DE SUCESSÃO

No futebol, é muito comum vermos comentaristas esportivos utilizando a seguinte frase: “Os profissionais passam pelo clube, mas o clube é eterno”. Essa máxima também serve para as empresas. A própria Constituição Federal de 1988 estabelece que a perenidade é um dos objetivos primordiais das organizações.

Ao mesmo tempo em que a empresa é perene, seus colaboradores, incluindo os sócios e fundadores, têm um tempo de vida bem menor. Inevitavelmente, chegará o dia em que eles se aposentarão ou deixarão de trabalhar por vários outros motivos. E, neste dia, a organização deve estar preparada para seguir em frente, da melhor maneira possível.



f

in

e

Mas não é fácil estabelecer um plano de sucessão. Conversar com o fundador sobre o momento no qual ele vai parar de trabalhar toca em questões afetivas e até mesmo de saúde que nem sempre são agradáveis de serem ditas.

MAIS CONFIANÇA

Embora exista a dificuldade, é fundamental que este assunto surja e seja tratado o quanto antes. Uma empresa que possui um plano de sucessão bem feito demonstra comprometimento com o seu futuro e com os resultados traçados em seu planejamento estratégico.

Assim, a organização passa mais confiança tanto para os seus investidores quanto para os seus colaboradores, gerando motivação e garantindo maiores oportunidades de negócios em longo prazo.



LONGEVIDADE

A longevidade é justamente a capacidade que a empresa tem de se manter no mercado, com saúde e apta a concorrer de igual para a igual com outras organizações de mesmo porte. Sem um plano de sucessão, a organização se fragiliza perante a concorrência, pois perde investidores que desejam obter ganhos em longo prazo. Afinal, para que investir em uma empresa que não sabe como será o seu futuro?

Em relação aos colaboradores, é importante ressaltar algo que já foi dito neste e-book: muitas vezes, as empresas familiares são comandadas por gestores de grande personalidade, que geram empatia nos funcionários e os motivam a buscar os objetivos organizacionais. Mas o jogo pode virar caso o colaborador perceba que não há um planejamento específico para a sucessão dos fundadores. A chance de perder bons funcionários em cargos estratégicos é muito grande.

[f](#)[in](#)[e](#)

CONTINUIDADE DAS OPERAÇÕES

O plano de sucessão deve garantir que a empresa continue operando da mesma forma, sem que haja mudanças em seu comportamento. Isso é importante para que a imagem organizacional não seja afetada e que não haja prejuízo na realização de negócios.

RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Assim como com os colaboradores, os gestores também geram grande empatia junto aos clientes. Muitos até priorizam a realização de negócios com a empresa justamente devido ao seu relacionamento com os fundadores.

O plano de sucessão deve garantir que esses clientes não tenham perdas em suas demandas e não sintam grandes diferenças no atendimento prestado.

Até aqui, falamos bastante sobre a importância de se ter um plano de sucessão. Agora, vamos entrar na parte operacional, para aprendermos o que deve ser considerado na hora de elaborar este tipo de planejamento.

[f](#)[in](#)[e](#)



PLANEJAMENTO DE AÇÕES

Geralmente, a sucessão empresarial é realizada somente com vistas a evitar conflitos. Para isso, o fundador acaba escolhendo seu primogênito para ocupar seu lugar quando ele se aposentar. De fato, a escolha dá pouca margem a discussões.

Mas o problema surge quando não há uma preparação adequada do profissional que passará a responder pelas ações da organização. Ele conhece o negócio? Tem a mesma perspicácia do pai? Tem bom relacionamento com os irmãos e outros familiares?

Um bom plano de sucessão familiar deve ser implementado ao longo de 5 a 7 anos, com apoio de uma consultoria especializada. Veja o que deve ser levado em consideração:



f

in

e

ESCOLHA O MOMENTO CERTO DE DAR INÍCIO AO PLANO

Como você já sabe, o assunto sucessão nem sempre é bem visto pelos fundadores. Por isso, você deve escolher um momento de clima favorável, com os negócios gerando bons resultados e o mercado se comportando de forma promissora.

Dessa forma, é mais fácil introduzir o assunto e explicar aos fundadores por que deve ser realizado o planejamento.

ESCOLHA DOS PROFISSIONAIS

Os profissionais aptos a serem os próximos mandatários da organização devem ser escolhidos pelo seu talento e capacidade, e não por questões familiares. É preciso destacar quais são os membros da família que demonstraram maior comprometimento com os negócios, maior dedicação à empresa e, principalmente, quais são os que possuem uma carreira de melhores resultados.

Uma boa forma de avaliar é ver quais profissionais se dedicaram a estudar e a entender o mercado no qual atuam.

[f](#)[in](#)[e](#)

ESTABELEÇA DIÁLOGOS ABERTOS

Ao realizar a escolha daqueles que estão aptos a se tornarem os substitutos dos fundadores, é natural que surjam conflitos e insatisfações por parte dos profissionais que foram preteridos.

Por isso, é importante ter critérios claros e bem definidos, para que possa haver um diálogo franco com quem se manifestar contrário às escolhas feitas.

[f](#)[in](#)[e](#)

FAÇA UM RODÍZIO COM OS CANDIDATOS

A parte mais importante da preparação dos candidatos é o conhecimento da empresa. Afinal de contas, os fundadores sabem tudo sobre todas as áreas da organização e é natural que eles esperem que seus substitutos façam o mesmo.

Ao longo do tempo de preparação, é preciso que os profissionais migrem dentre os diversos setores, para terem contato com a realidade da empresa e possam exercer o comando de forma mais democrática e correta.



PLANO EM
PRÁTICA



Depois de planejar a sucessão no comando da empresa, chegou a hora de colocar o plano em prática. Essa é uma etapa bastante delicada e que precisa de muita sensibilidade e capacidade de comunicação de todos os envolvidos, para que possam ser contornados os conflitos inevitáveis desta fase.

INVISTA EM COMUNICAÇÃO

A comunicação é uma parte fundamental do plano de sucessão familiar. Principalmente quando se trata de uma empresa de grande porte, na qual o número de funcionários que tem contato com a direção é bastante reduzido.

A comunicação deve ser envolvida em todas as etapas do plano desde o seu início, para que possa estruturar quais são as formas mais adequadas de se dirigir ao corpo de colaboradores.

Sempre existirá, também, aquela parcela de funcionários que se posicionará contra qualquer movimento de maior relevância feito nas camadas mais altas da diretoria. Por isso, a comunicação deve tratar o assunto com a importância que ele tem, explicando aos funcionários como está sendo feita a sucessão e esclarecendo os motivos pelos quais foram escolhidos os novos comandantes da organização.

[f](#)[in](#)[e](#)

CRIE UM CONSELHO FAMILIAR

O modelo de sucessão e os perfis escolhidos variam muito de acordo com a empresa. Mas é muito importante que a família ainda tenha uma posição importante nas tomadas de decisão, mesmo que a escolha para a substituição caia sobre alguém com perfil mais mercadológico.

Portanto, é importante que uma empresa familiar possua um conselho integrado por membros descendentes dos fundadores, para que eles possam ter opiniões decisivas nos rumos da organização.

[f](#)[in](#)[e](#)

FAÇA A SUBSTITUIÇÃO DE FORMA GRADUAL

Ninguém é capaz de assumir uma empresa do dia para a noite, por mais que tenha sido preparado para isso. A parte final do plano de sucessão deve prever uma entrada gradual dos novos gestores na diretoria, estabelecendo momentos de contato com os fundadores para que eles possam contribuir com sua experiência.



CONCLUSÃO

Como vimos, empresas familiares são fundamentais para o futuro do país. Elas são responsáveis por grande parte dos empregos gerados e, por isso mesmo, a sua continuidade no mercado traz benefícios para todas as camadas da sociedade.

Para garantir a longevidade, é necessário fazer um plano de sucessão cuidadoso, respeitoso e que seja bem assimilado não só pelos membros da família, como pelos investidores, funcionários e clientes da instituição.

Dessa forma, é possível garantir a longevidade da empresa, manter a cultura organizacional intacta e potencializar seus resultados no futuro.



f

in

e



A Contática é uma empresa especializada na prestação de serviços contábeis, contribuindo na gestão contábil das empresas clientes, “in company” nas áreas: fiscal, contábil e pessoal, prestando serviços de Outsourcing em contabilidade, assessoria e perícia.

Atuante também em treinamentos “in company” ensinando regras fiscais, contábeis e trabalhistas, parametrização de softwares, fluxogramas, gestão digital de documentos, SPED, dentre outros.

Para aprimorar nossos serviços, incorporamos em nosso atendimento chamadas online, gestão inteligente de documentos em nuvem, importação contábil entre softwares e gestão de crédito para condomínios e associações. [Acesse nossa página e confira nossos serviços!](#)