

# **Pesquisa IBEF sobre Sucessão em Empresas do Estado de Goiás – 2018**





**INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS**  
Distrito Federal

## **Editorial do Presidente**

Podemos citar alguns ditados populares que envolvem a sucessão em empresas familiares — o ditado brasileiro diz: “pai rico; filho nobre; neto pobre”; o italiano: “dalle stalle alle stelle alle stalle” (dos estábulos às estrelas e de volta aos estábulos em três gerações); e finalmente o mexicano: “padre bodeguero; hijo millionario; nieto pordiosero” (pai comerciante; filho milionário; neto mendigo).

Empresas familiares são bastante comuns no Estado de Goiás e, em sua maioria, apresentam relevante sucesso. Essas empresas tem, geralmente, rentabilidade 3% maior que as demais de mesmo setor, mas, por outro lado, somente 36% destas sobrevivem à passagem para a segunda geração; para a terceira, somente 19%.

Há um grande desafio na perpetuação de negócios familiares. Para equilibrar a relação entre família e empresa, é necessário estabelecer regras para tal relação — que incluem aspectos de convivência familiar, atuação, tomada de decisão, quem pode trabalhar na empresa e remuneração — que influenciam de maneira decisiva o sucesso e a perpetuidade dos negócios, além de, principalmente, influenciar o planejamento da sucessão envolvendo as próximas gerações.

É necessário entender que os sócios e os seus sucessores devem trabalhar para a empresa, e não a empresa trabalhar para eles, pois, se assim o for, os negócios tendem a não suportar o crescimento desordenado e exponencial da família.

Com essa visão, para contribuir com o mercado goiano, o Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças - IBEF entrega a 1ª Pesquisa Regional sobre Sucessão em Empresas Familiares de Goiás, que tem por objetivo atender a uma das premissas do Instituto, que é estudar e analisar problemas que afetam — ou interessam a — associados, empresas e instituições, ou o meio em que operam, buscando identificar e oferecer soluções que contribuam para o aperfeiçoamento da administração, no sentido amplo.

Nesta pesquisa, tivemos a participação de vários segmentos, como construção civil, saúde, varejo, serviços e indústrias, das mais representativas empresas de nosso Estado de Goiás, com a participação de empresas goianas que registraram faturamento estimado em 2017 de R\$ 4,4 bilhões.

Espero que possam aproveitar os dados levantados por esta pesquisa e que o IBEF possa contribuir para um ambiente propício ao intercâmbio de ideias.

Desfrutem.

**Christiano Quinan**



**INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS**  
Distrito Federal

## Sumário executivo da pesquisa

Muitas das empresas que hoje não estão mais nas mãos das famílias fundadoras nasceram como uma empresa familiar a partir do sonho de um empreendedor. Familiar porque quase sempre ocorre o envolvimento profissional e emocional dos parentes. Afinal de contas, pais, filhos e netos estão ligados, sem contar outros familiares, como tios, noras, genros, que podem também fazer parte da empresa.

Entre outras perguntas, surgem algumas importantes, tais como: o que pode acontecer no futuro da empresa na falta do fundador (a) ou se por alguma razão essa ligação romper? A empresa conseguirá suprir as necessidades da família principalmente com os novos entrantes? Como serão solucionados os problemas familiares sem afetar a continuidade da empresa? Será que a empresa consegue perpetuar? Quem será o sucessor (a)?

O tema sucessão, de uma forma geral, continua sendo um tabu nas discussões familiares. Ainda é reduzido o número de famílias que discutem abertamente esse tema nas reuniões familiares e não deve ser muito diferente em boa parte das empresas do Estado de Goiás, pois, conforme resultado da pesquisa a seguir detalhada, os executivos de 54 % delas afirmaram que raramente ou nunca esse tema é debatido.

Conforme explica Renato Bernhoeft em seu livro como “Criar, Manter e Sair de uma Sociedade Familiar, uma das explicações para ausência do debate reside no fato de que muitos ainda não conseguiram estabelecer a diferença entre gestão familiar e controle familiar. Também, 43% dos executivos atribuíram desinteresse pelo tema e/ou o acionista controlador entende que é cedo para discuti-lo.

Um planejamento adequado com debate e ações a serem tomadas é fundamental, pois nem sempre o processo de sucessão é iniciado ou concluído sem traumas, principalmente quando esse processo não acontece de forma natural, mas sim quando ocorre uma doença, o falecimento do fundador (a) ou quando começa uma briga na família. É nesse momento que provavelmente ocorre um dos principais fatores para o insucesso da continuidade da empresa, pois os sucessores e/ou os herdeiros geralmente não estão preparados para conduzir esse processo. Ainda conforme pesquisa, 45% das empresas teriam problemas relevantes para continuar sua administração em uma eventual ausência do fundador (a).

Conforme pesquisa nacional da KPMG (Retratos de família - 2017) 53% das empresas pesquisadas não possui um plano de sucessão. Esse resultado é compatível com os resultados apurados no Estado que apontam para um percentual de 58%.

É fundamental começar o debate e o planejamento enquanto a família está unida, do que quando está em litígio. Os diversos exemplos públicos existentes indicam que as empresas não suportam essa situação de conflito familiar e geralmente desaparecem. Portanto, é fundamental o planejamento, principalmente para as administrações que ainda não começaram!

**Colaboração da equipe IBEF sob a coordenação de Marcelo José de Aquino**



## Resultado da pesquisa

### 1. Cargo do respondente

58% - Diretor-financeiro, administrativo ou de controladoria  
17% - *Controller*  
15% - Acionista  
10% - Outros

### 2. O atual acionista/cotista controlador é o mesmo que fundou a empresa?

63% - Sim  
37% - Não

### 3. O tema sucessão é discutido na empresa?

46% - Sim, com frequência anual  
34% - Raramente  
20% - Nunca

### 4. A empresa possui algum plano formal de sucessão?

58% - Não  
37% - Sim  
5% - Não aplicável

### 5. Quem lidera o processo de sucessão na empresa?

57% - Acionista/cotista controlador  
32% - Conselho de Administração  
8% - Empresa de consultoria  
3% - Comitê específico criado com esse propósito

### 6. Os filhos dos acionistas/cotistas trabalham na empresa?

54% - Sim  
44% - Não  
2% - Não sei

### 7. Os filhos dos acionistas/cotistas que trabalham na empresa tem interesse para participar do processo de sucessão?

54% - Sim  
44% - Não  
2% - Não sei

### 8. Se a resposta for sim para a anterior, qual a geração que se encontra no exercício de 2017?

63% - 1ª geração  
20% - 2ª geração  
17% - 3ª geração



**INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS**  
Distrito Federal

**9. Qual o principal desafio para implementar um processo de sucessão da empresa?**

- 35% - Acionista/cotista controlador entende que é cedo para discutir esse tema
- 32% - Acionista/cotista não pensa na efetiva transferência de poder
- 25% - Escassez de talentos internos
- 8% - Desinteresse pelo tema

**10. Se por algum motivo de força maior o controlador não estiver mais na empresa, o que poderá acontecer com ela?**

- 52% - Nenhum problema, pois a empresa está preparada para esse evento
- 23% - Briga entre os familiares para assumir o comando
- 17% - Paralisa temporária nos negócios
- 8% - Perda de credibilidade no mercado

## Sobre o IBEF

Criado em 19 de maio de 1971, na cidade do Rio de Janeiro, local de sua sede nacional, o Instituto Brasileiro de Executivos de Finanças - IBEF é uma entidade sem fins lucrativos, considerada de utilidade pública federal, estadual e municipal, apartidária e que reúne os principais executivos e empresários do país, e se destaca por suas atividades em diversos segmentos de nossa economia, com discussão dos importantes temas nacionais e regionais, e reúne profissionais, executivos e empresários de diversos ramos de atividades, autoridades, homens públicos, acadêmicos e profissionais liberais.

### Contatos

[www.ibefdf.com.br](http://www.ibefdf.com.br)

[contato@ibefdf.com.br](mailto:contato@ibefdf.com.br)