

CRESCIMENTO E LONGEVIDADE DA EMPRESA FAMILIAR

**UMA PESQUISA PIONEIRA SOBRE AS MÉDIAS E
GRANDES EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS**



prosperare



PREFÁCIO

O tema “empresa familiar” e suas particularidades tem despertado cada vez mais interesse na imprensa e na população em geral. De fato, a maioria das empresas privadas no Brasil e no mundo é familiar. Em um levantamento realizado recentemente pela Prosperare, constatamos que um terço das mil maiores empresas no Brasil é familiar. No entanto, quando se fala em empresa familiar, o assunto, geralmente, está associado à sucessão da gestão. Inegavelmente, vários outros fatores são importantes para o sucesso e a longevidade da empresa familiar, mas estes, porém, têm sido pouco estudados no Brasil.

Portanto, é com satisfação que anunciamos a primeira pesquisa sobre médias e grandes empresas familiares brasileiras que captura, de forma abrangente, as características que irão determinar seu futuro e longevidade. Nesse sentido, a pesquisa enfoca práticas de gestão empresarial, governança, planejamento, organização e comunicação familiar, trazendo novos elementos para a discussão sobre o sucesso da empresa familiar brasileira e apontando alguns caminhos possíveis para que famílias empresárias possam reavaliar sua situação e aumentar suas chances de prosperar e perpetuar seu negócio.

Gostaríamos de agradecer aos mais de 200 empresários, acionistas ou quotistas de empresas familiares que participaram desta pesquisa e compartilharam conosco suas experiências em relação aos temas mencionados. Sem eles, este trabalho não teria sido possível. Esperamos que os resultados aqui divulgados possam ser úteis na orientação de seus negócios e de suas famílias e, assim, contribuir para a prosperidade de nosso país com o fortalecimento e crescimento de nossas empresas.

Também agradecemos e parabenizamos: nossos parceiros pesquisadores do DataUFF, instituto de pesquisas ligado à Universidade Federal Fluminense, contratados pela Prosperare, que durante seis meses contataram quase duas mil empresas para agendar e realizar estas entrevistas; toda a equipe da Prosperare, que contribuiu de forma excepcional na concepção e execução deste trabalho; o matemático e amigo Josias Jônatas, que nos forneceu o apoio analítico com técnicas matemáticas avançadas; a todos os amigos e parceiros que nos motivaram e nos apoiaram com suas sugestões e comentários.

Este estudo foi conduzido pela Prosperare sob a liderança do sócio Alexis Novellino, entre novembro de 2005 e dezembro de 2006.

São Paulo, 10 de janeiro de 2007.



ALEXIS NOVELLINO
Sócio-diretor da Prosperare

[índice]

SUMÁRIO EXECUTIVO	04
PANORAMA GERAL DAS MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS FAMILIARES	06
OS CONCEITOS UTILIZADOS NA ANÁLISE E CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS	12
OS CINCO TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR IDENTIFICADOS	14
ESTRELAS	18
TRADICIONAIS ORGANIZADAS	22
FOCO NA EMPRESA	26
PROFISSIONALIZAÇÃO INCIPIENTE	30
INTUITIVAS	34
COMPARANDO OS CINCO TIPOS	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
MÉTODO	52
EMPRESAS PARTICIPANTES	58
A PROSPERARE	60

SUMÁRIO EXECUTIVO

Nos últimos meses, mais de 200 empresas familiares, representadas por membros da família controladora, participaram de um estudo pioneiro, coordenado pela Prosperare, cujo objetivo era o de traçar um amplo panorama das médias e grandes empresas familiares brasileiras.

O panorama geral mostra que 54% dessas empresas ainda estão na primeira geração e que 43% foram fundadas entre 25 e 50 anos – as empresas centenárias correspondem a apenas 2% do total.

Em relação ao faturamento, 42% faturam mais de R\$ 100 milhões por ano e 24%, mais de R\$ 200 milhões.

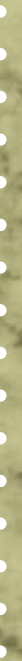
Além de traçar o perfil dessas organizações, o **estudo identifica cinco tipos de empresas familiares classificadas de acordo com o grau de adoção de determinadas práticas de gestão empresarial, governança e organização da família.** O estudo constatou ainda, que a opção por essas práticas criou valor para o negócio: o grupo de empresas denominado “Estrelas”, que mais adotou as práticas analisadas, obteve a maior taxa de crescimento de receita e lucro. Já o grupo denominado “Intuitivas”, que menos adotou este conjunto de práticas, obteve a menor taxa de crescimento, no mesmo período.

O estudo sugere ainda que as empresas “estão” – e não “são” – em um determinado estágio. Isso significa que qualquer empresa pode passar a adotar essas “boas práticas” e alcançar novos patamares de gestão, governança e organização da família. No entanto, para se atingir esse objetivo, é preciso visão, persistência e determinação, quebra de paradigmas e, sobretudo, muita comunicação e transparência no relacionamento entre os membros da família empresária.

O “estar” e não “ser” também se aplica ao grupo de empresas do tipo “Estrelas”, uma vez que o tão conhecido provérbio “o sucesso do passado não garante o sucesso do futuro” já provou, em muitas organizações familiares do Brasil e do mundo, não ser só uma teoria.

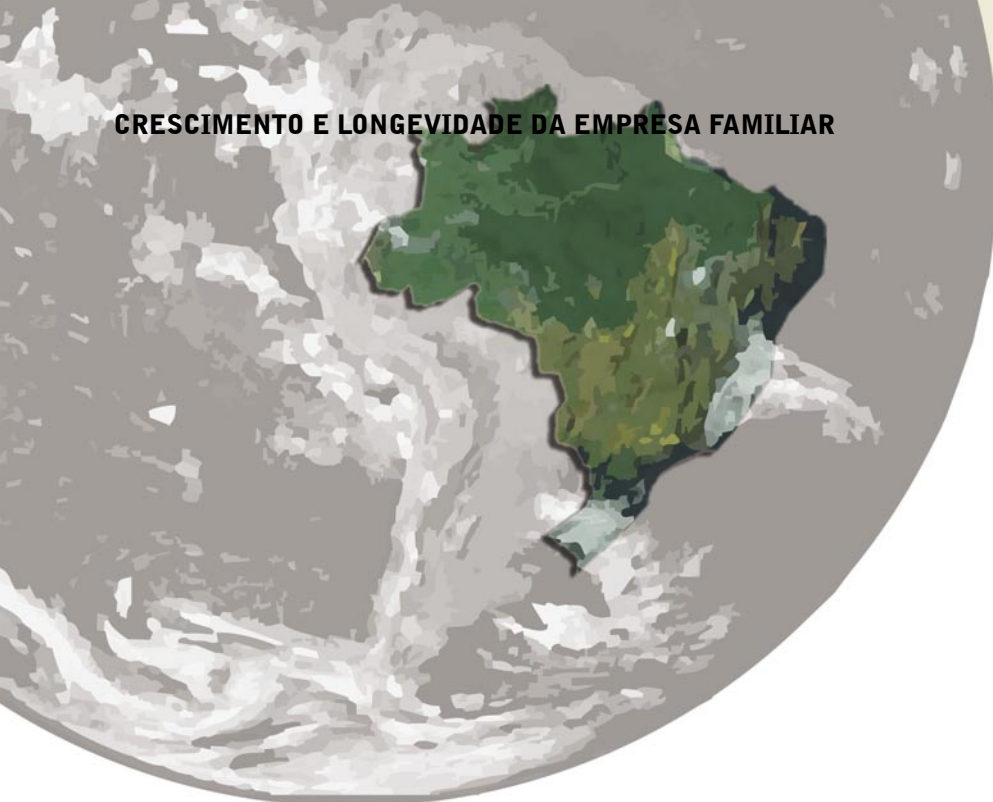


PANORAMA GERAL DAS MÉDIAS E GRANDES* EMPRESAS FAMILIARES



* Segundo classificação do IBGE, empresas que tenham entre 100 e 499 funcionários são consideradas médias e, acima de 500 funcionários, grandes.

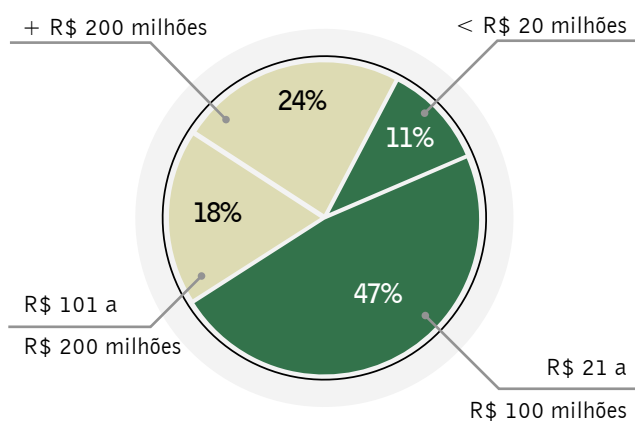
CRESCIMENTO E LONGEVIDADE DA EMPRESA FAMILIAR



Nesta seção, será apresentado um panorama geral das médias e grandes empresas familiares brasileiras – no que se refere a tamanho, crescimento, geração no controle, tempo de fundação, tipo de sociedade e origem do presidente executivo – e, nas seções seguintes, as conclusões do estudo.

Mais da metade das empresas fatura até R\$ 100 milhões por ano.

Apesar de 58% do total de empresas possuir receita líquida anual de até R\$ 100 milhões, há um grupo significativo de empresas que fatura acima de R\$ 200 milhões.

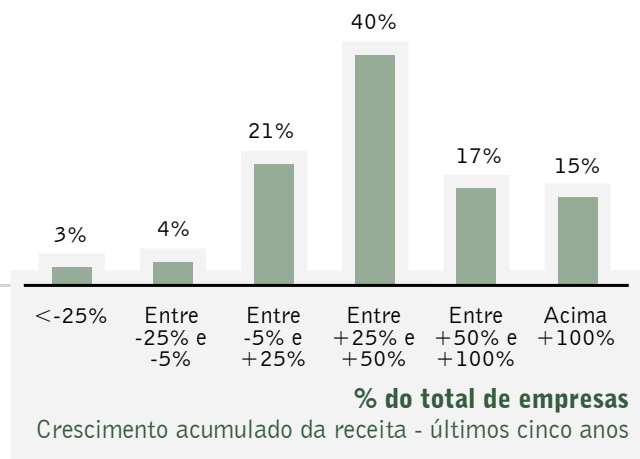


% do total de empresas
Receita líquida anual

PANORAMA GERAL DAS MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS FAMILIARES

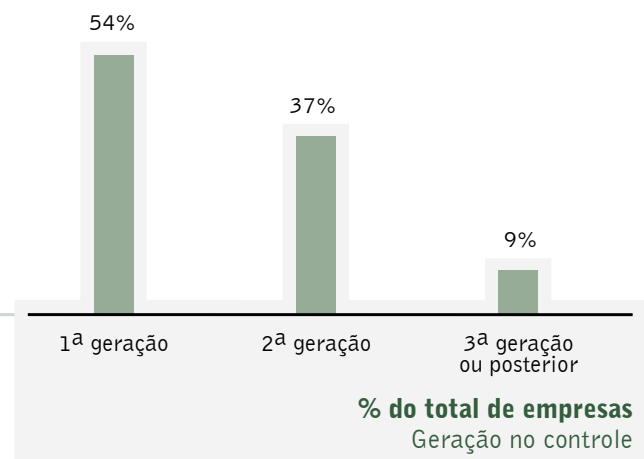
O crescimento médio da receita nos últimos cinco anos foi de 47%.

Enquanto 40% informaram que a receita líquida nos últimos cinco anos cresceu entre 25% e 50%, outros 32% informaram que o crescimento acumulado no mesmo período foi superior a 50%. A distribuição do crescimento é assimétrica, com uma quantidade maior de empresas crescendo a taxas mais elevadas do que empresas crescendo a taxas baixas ou negativas.



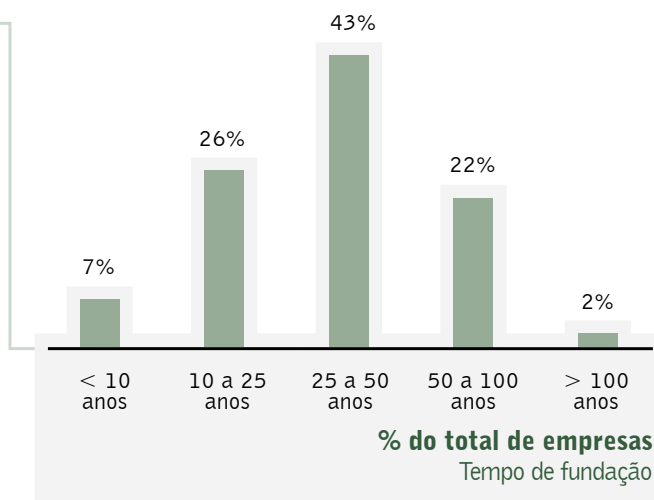
A maioria das empresas ainda está na primeira geração.

Das médias e grandes empresas familiares brasileiras, 54% ainda estão sob o controle dos fundadores. Apenas 9% estão na terceira ou posteriores gerações. A situação é um pouco diferente quando analisadas separadamente. Nas grandes empresas, 43% estão na segunda geração, e cerca de um terço está na primeira.



Cerca de 3/4 das médias e grandes empresas familiares brasileiras têm menos de 50 anos de fundação.

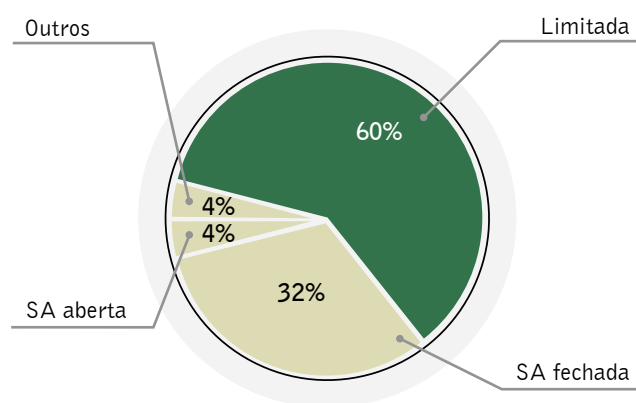
As médias e grandes empresas familiares brasileiras são, em sua maioria, empresas jovens. Cerca de 43% delas têm entre 25 e 50 anos de idade, apenas 2% possuem mais de cem anos e somente 7% têm menos de dez anos, significando que poucas empresas conseguem crescer e ter mais de cem funcionários (definição de média empresa = ter entre 100 e 499 funcionários) em menos de dez anos.



PANORAMA GERAL DAS MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS FAMILIARES

Nas médias empresas predomina a sociedade limitada; nas grandes, a sociedade anônima de capital fechado.

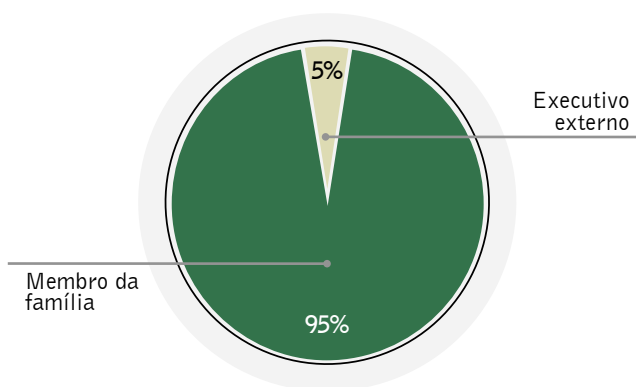
No total, 60% das empresas são organizadas como sociedades limitadas. A segunda forma de sociedade mais adotada é a sociedade anônima de capital fechado. Apenas 4% são sociedades anônimas de capital aberto. Entretanto, entre as grandes empresas, 66% são sociedades anônimas de capital fechado, e apenas 26% são sociedades limitadas.



% do total de empresas
Tipo de sociedade

Em 95% dos casos, o presidente é um membro da família controladora.

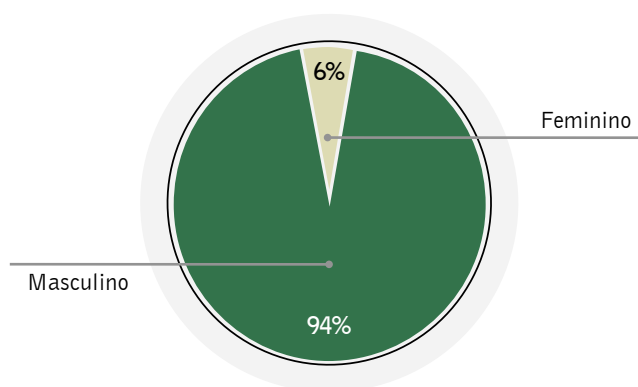
A contratação de um executivo externo não familiar ainda é uma grande exceção. Em quase 100% das empresas, o presidente executivo é um membro da família controladora. Entre os presidentes entrevistados, 67% possuem idade superior a 50 anos e 94% são do sexo masculino.



% do total de empresas
Origem do presidente executivo

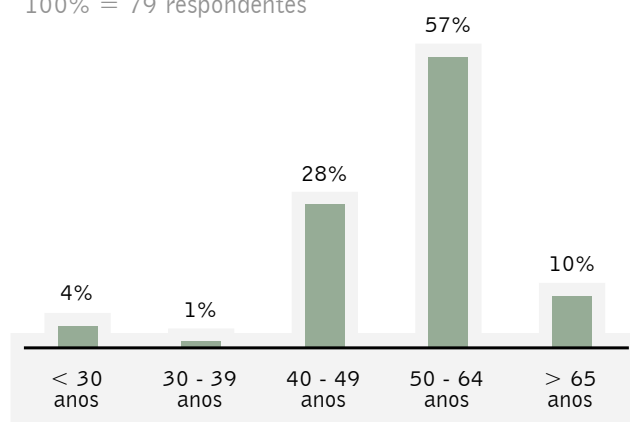
Sexo do presidente executivo

100% = 79 respondentes



Idade do presidente executivo

100% = 79 respondentes



OS CONCEITOS UTILIZADOS NA ANÁLISE E CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS



Neste trabalho, foi analisado o preparo das empresas familiares brasileiras para se obter ou manter o sucesso. Para alcançá-lo ou sustentá-lo, a família controladora precisa preocupar-se com a realização de objetivos financeiros – como, por exemplo, a valorização do negócio – e com a de objetivos não financeiros – como a manutenção de um relacionamento saudável entre os vários membros da família. Deixados ao acaso, a realização desses objetivos pode não acontecer. Por outro lado, a adoção de determinadas práticas pode aumentar as chances de sucesso do negócio familiar. Assim,

este estudo buscou avaliar o grau de adoção de diversas práticas associadas ao sucesso da empresa familiar.

De maneira geral, as práticas analisadas pela pesquisa foram agrupadas em três conceitos principais:

I. Gestão empresarial

II. Governança

III. Planejamento, organização e comunicação da família

A tabela abaixo detalha as práticas de gestão de empresa familiar incluídas em cada conceito analisado.

CONCEITOS

Gestão empresarial

Governança

Planejamento, organização e comunicação na família

PRÁTICAS

- Ter um planejamento estratégico formalizado.
- Ter executivos que conheçam a estratégia e participem do processo de planejamento.
- Possuir metas financeiras e/ou mercadológicas objetivas de longo prazo.
- Ter um processo orçamentário implementado.
- Ter um sistema integrado de gestão - ERP - implantado.
- Ter papéis e responsabilidades claramente definidos para os diretores e gerentes.
- Ter executivos não familiares competentes com potencial para assumir a posição de presidente executivo.
- Oferecer planos de remuneração variável para executivos não familiares.

- Ter um conselho de administração (poder de decisão) ou consultivo (aconselhamento).
- Reunir frequentemente o conselho - quatro vezes ou mais por ano.
- Ter um conselho que avalie a *performance* da empresa e do presidente executivo.
- Possuir membros externos independentes no conselho.
- Ter as demonstrações auditadas por auditores externos.

- Ter discutida e planejada a transferência do patrimônio para a próxima geração.
- Ter discutidos e formalizados os critérios para a distribuição da participação acionária, em caso de sucessão.
- Planejar ou assegurar a independência financeira da geração sênior.
- Possuir regras claras para transacionar quotas ou ações da empresa.
- Possuir regras claras para trabalhar na empresa da família.
- Possuir critérios claros para sucessão da gestão do negócio.
- Realizar reuniões periódicas para tratar do futuro da família empresária (conselho de família).
- Separar as finanças pessoal-familiares das finanças da empresa.

Valorização do capital financeiro

Valorização do capital emocional

OS **5** TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR IDENTIFICADOS

Empresas de uma mesma geração, e com o mesmo tempo de fundação, podem ter características muito diferentes. Uma empresa de terceira geração, por exemplo, pode crescer rapidamente (aumentando o capital financeiro), enquanto outra pode estar com dificuldade para evitar uma queda no faturamento (reduzindo o capital financeiro). A primeira pode encontrar-se bem preparada para uma transição para a próxima geração (elevado capital emocional), enquanto a segunda pode situar-se dividida em conflitos familiares que a impedem de planejar essa transição adequadamente (baixo capital emocional).

Com tanta diversidade, é natural surgirem dúvidas por parte dos empresários quanto aos exemplos a seguir. **A solução proposta pela Prosperare foi a de criar um novo tipo de classificação com base nas características intrínsecas de cada empresa**, de acordo com sua adesão às práticas mencionadas anteriormente: (i) Gestão empresarial, (ii) Governança, (iii) Planejamento, organização e comunicação da família.

A partir daí, foram identificados cinco “tipos” diferentes de empresa familiar, cada um deles com características próprias. Para facilitar a descrição e memorização, cada tipo de empresa recebeu um nome: “Estrelas”, “Tradicionais organizadas”, “Foco na empresa”, “Profissionalização incipiente” e “Intuitivas”. Em uma escala, as “Intuitivas” obtiveram o menor grau de aderência aos conceitos utilizados, se comparados às boas práticas de gestão e organização da empresa familiar. Já as “Estrelas” tiveram a maior aderência às melhores práticas entre todos os tipos identificados.

A tabela abaixo sumariza as características de cada grupo.

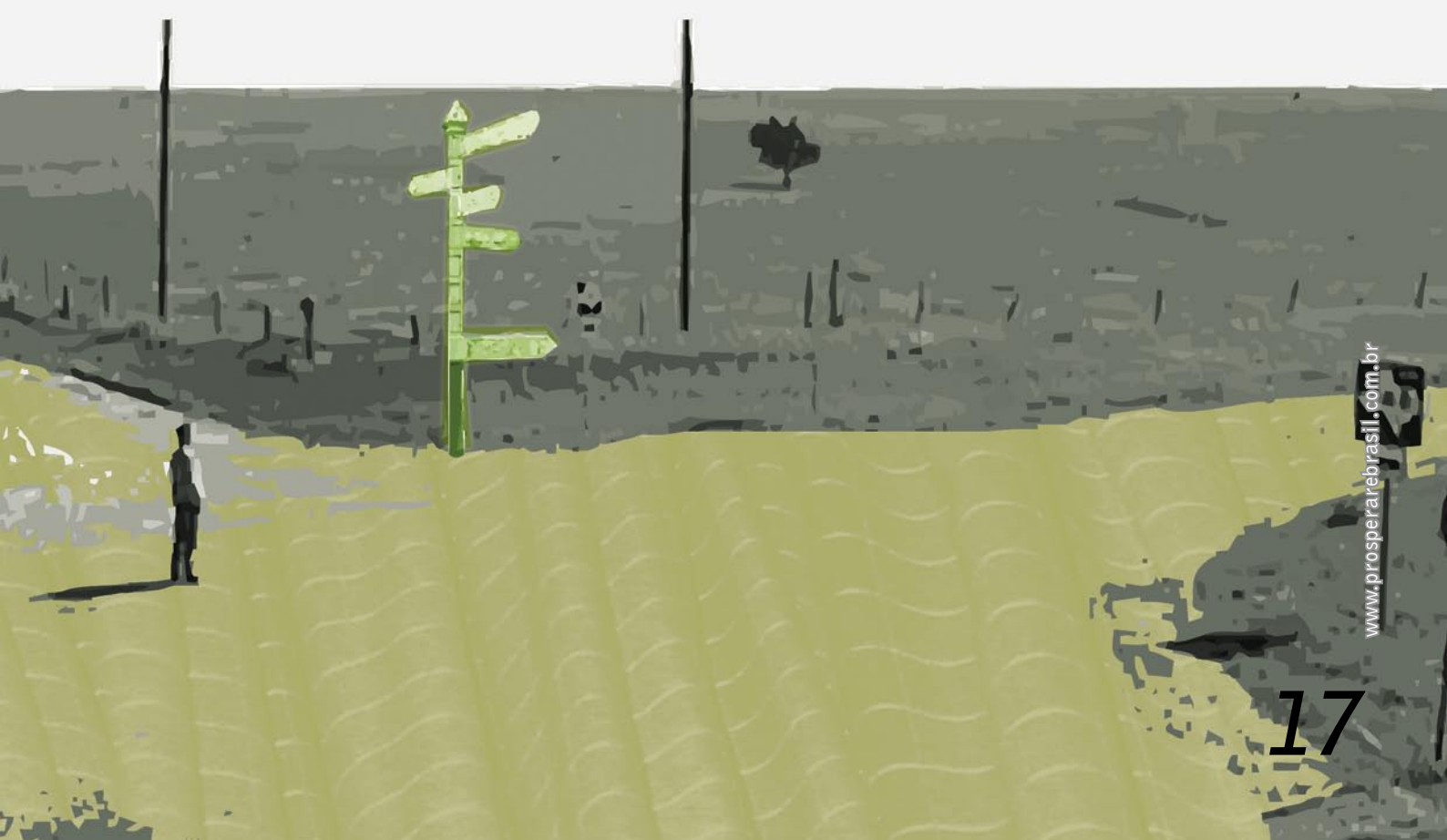
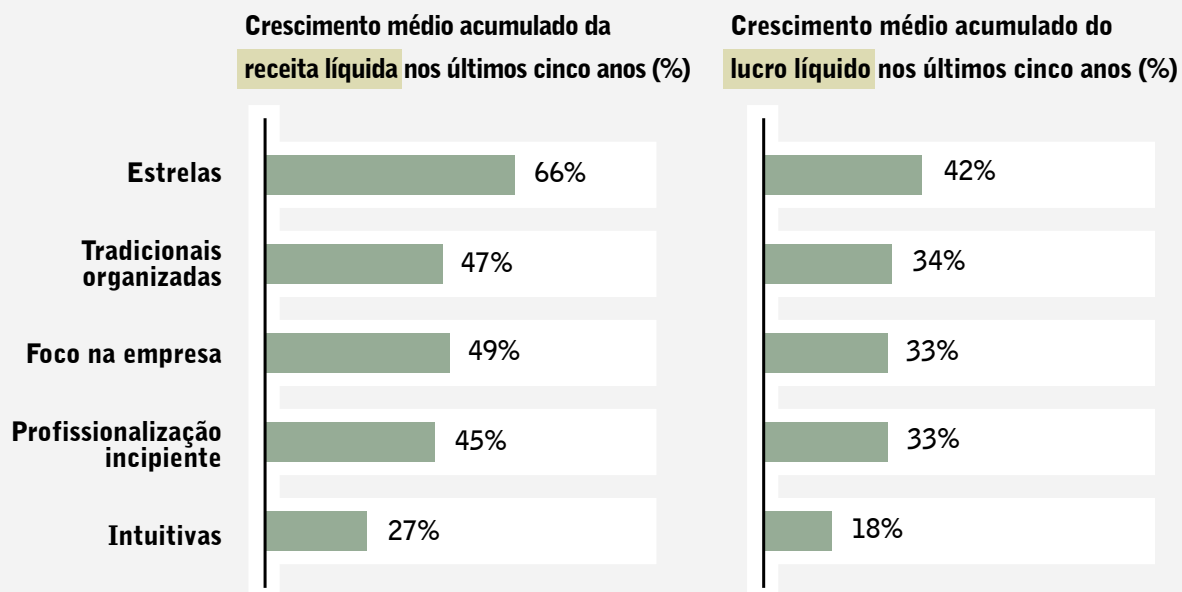
Grau de aderência - tipos de empresas

	Estrelas	Tradicionais organizadas	Foco na empresa	Profissionalização incipiente	Intuitivas
Gestão empresarial					
Governança					
Planejamento, organização e comunicação da família					

Baixa aderência ao conceito
 Média aderência ao conceito
 Alta aderência ao conceito

OS 5 TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR IDENTIFICADOS

O estudo confirmou, ainda, que a aderência a todos os três conceitos analisados criou valor para o negócio: o grupo das “Estrelas” obteve a maior taxa de crescimento da receita e do lucro nos últimos cinco anos entre todos os demais grupos.



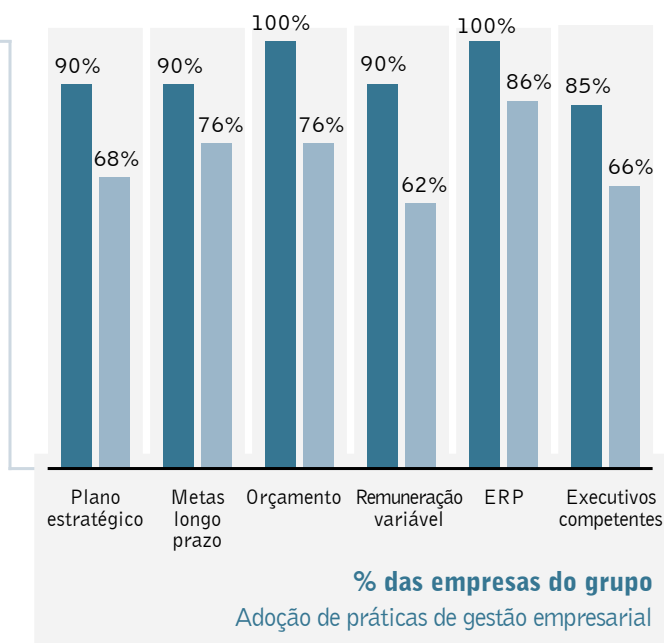
os **5** TIPOS DE
EMPRESA FAMILIAR
IDENTIFICADOS

ESTRELAS

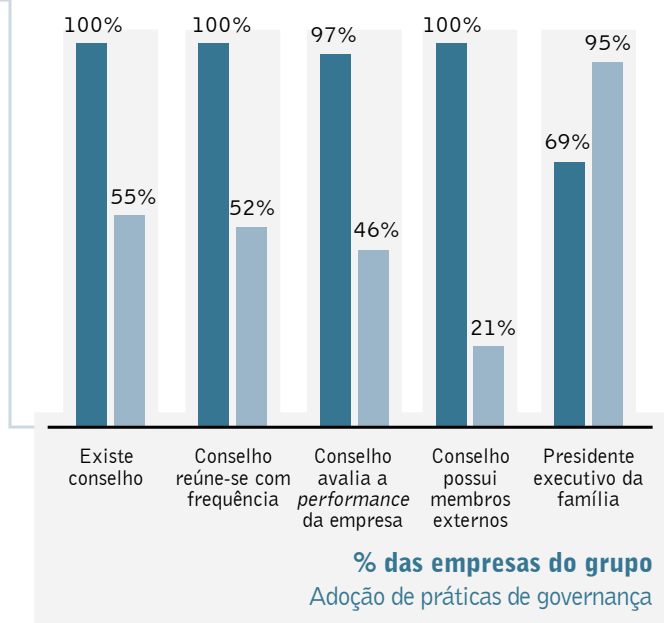


As “Estrelas” receberam este nome por fazerem parte de um grupo seleto de empresas que adota boas práticas de gestão de empresa familiar em todos os três conceitos.

Em relação à **gestão empresarial**, as “Estrelas” tendem a ser bem estruturadas, ter um corpo de executivos familiares e não familiares competentes, com papéis bem definidos, incentivados e que participam das decisões estratégicas. Todas as “Estrelas” utilizam-se de ERPs e de processos orçamentários para melhor gerenciamento e alocação de seus recursos. Em 90% dos casos, as “Estrelas” elaboraram planos estratégicos e definiram metas de longo prazo.



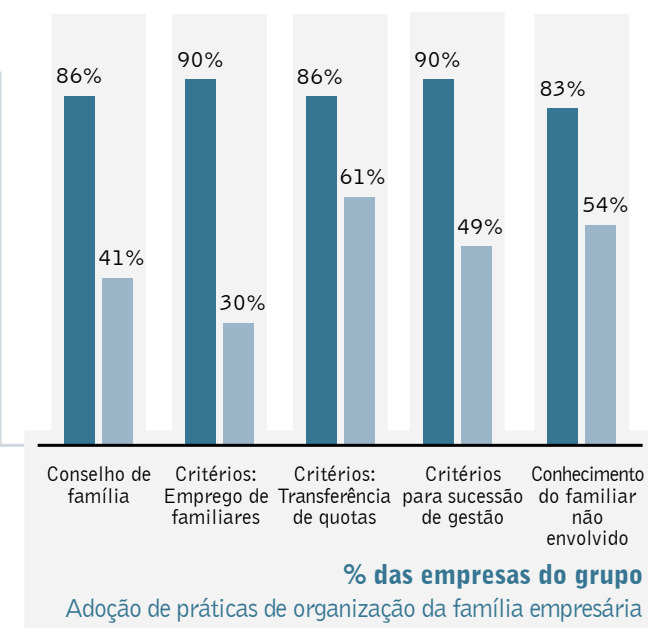
Em relação à **governança**, todas elas possuem um conselho de administração ou consultivo que se reúne frequentemente para avaliar a *performance* da empresa e de seus administradores. **Mas seu grande diferencial está no fato de que, em todas elas, o conselho possui membros externos independentes**, sendo, relativamente, mais comum a presença de um presidente executivo que não seja membro da família: em 69% dessas empresas, o principal executivo pertence à família controladora, contra 95% da média nacional.



OS 5 TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR IDENTIFICADOS ESTRELAS

As “Estrelas” também investem em **planejamento, organização e comunicação da família** empresária.

A grande maioria, 86%, tem o equivalente a um conselho de família, ou seja, a um fórum para a realização de reuniões cujo objetivo é discutir o futuro da família no negócio. Cerca de 90% das “Estrelas” já definiram critérios para que familiares trabalhem na empresa da família. Percentuais igualmente elevados aparecem na adoção das demais práticas de planejamento sucessório e patrimonial, como, por exemplo, definição e formalização de regras e planos para a escolha do sucessor, para negociar quotas, para proteger e transferir o patrimônio para a próxima geração, entre outras. Em 83% dos casos, os membros da família não envolvidos na empresa são informados, em linhas gerais, sobre a estratégia e a *performance* do negócio. Como resultado desse processo, as famílias controladoras das empresas “Estrelas” tendem a construir também maior capital emocional.



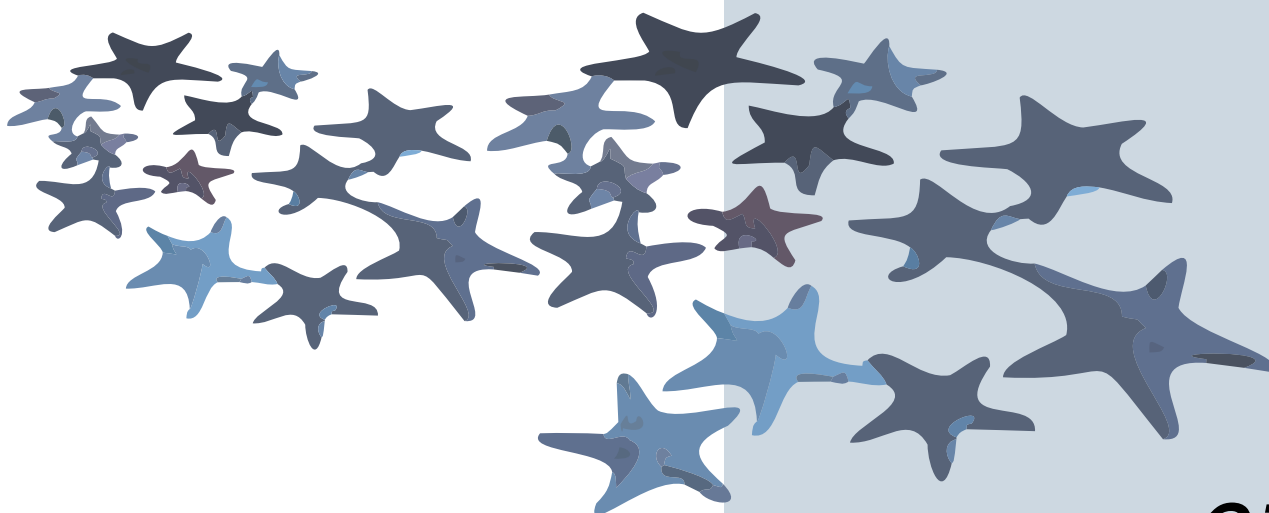
■ Estrelas
■ Média Brasil

Recomendações da Prosperare para as empresas do tipo “Estrelas”:

- Manter um conselho ativo e competente, investindo na seleção de bons conselheiros e em processos de avaliação de desempenho desse conselho.
- Formar e capacitar a próxima geração de acionistas.
- Manter a competitividade da empresa frente a patamares crescentes de visibilidade e concorrência. Continuar investindo na reflexão estratégica, inteligência de mercado e desenvolvimento organizacional.
- Manter os membros não envolvidos diretamente no negócio comprometidos com uma visão de longo prazo da família e da empresa, investindo no fortalecimento da comunicação e no envolvimento destes familiares no conselho de família ou em outros fóruns familiares.
- Manter forte e coesa a base de acionistas familiares, e saber “podar a árvore” quando necessário.

Embora a maioria das empresas deste tipo seja formada por empresas que faturam mais de R\$ 200 milhões por ano e tenham entre 25 e 50 anos de fundação, existem casos de empresas formadas a menos de 25 anos com faturamento anual inferior a R\$ 100 milhões.

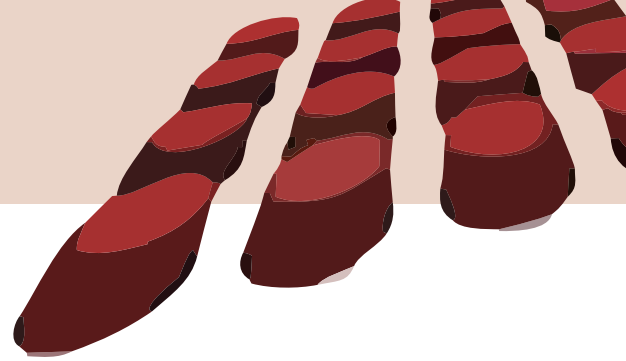
Dadas suas características, essas empresas também possuem maiores chances de atrair capital, seja na forma de dívida ou na de ações. Muitas empresas do tipo “Estrelas” têm sócios minoritários. Alguns destes são sócios estratégicos fornecedores de *know-how*, outros são executivos, e outros, ainda, investidores financeiros. A abertura de capital ou a venda para estes investidores pode ser uma alternativa interessante para financiar investimentos, estabelecer o valor da empresa ou até mesmo oferecer liquidez para membros da família que desejarem aumentá-la no curto prazo. Vale ressaltar que apenas 10% das empresas deste grupo são sociedades anônimas de capital aberto.



os **5** TIPOS DE
EMPRESA FAMILIAR
IDENTIFICADOS

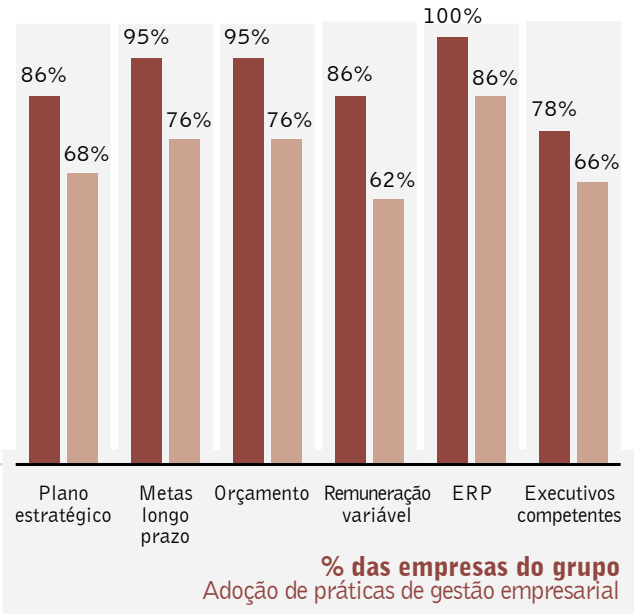
TRADICIONAIS ORGANIZADAS



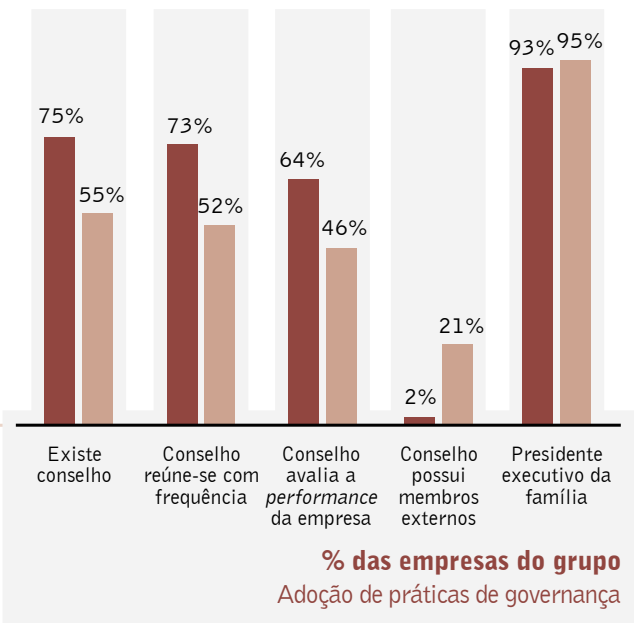


As empresas do tipo “Tradicionais organizadas” também adotam, assim como as “Estrelas”, boas práticas de gestão empresarial e de planejamento, organização e comunicação da família. No entanto, seus conselhos de administração ou consultivos são como “clubes” bem organizados e tradicionais, nos quais apenas os “sócios” (a família) são admitidos, justificando, assim, o recebimento deste nome.

Em relação à **gestão empresarial**, as “Tradicionais organizadas” também tendem a ser bem estruturadas, ter um corpo de executivos familiares e não familiares competentes, com papéis bem definidos, incentivados e que participam das decisões estratégicas. Todas utilizam-se de ERPs e quase todas têm processos orçamentários, elaboraram planos estratégicos e definiram metas de longo prazo.



Em relação à **governança**, 75% das “Tradicionais organizadas” possuem um conselho de administração ou consultivo que se reúne freqüentemente. No entanto, esses **conselhos não possuem membros externos independentes** e, na grande maioria, são compostos apenas por membros da família ou, em alguns casos, incluem executivos ou ex-executivos da empresa. Com isso, deixam de ter os benefícios de uma opinião externa – e, provavelmente, mais isenta – sobre decisões mais difíceis como, inclusive, sucessão. Da mesma maneira, tendem a escolher seus presidentes executivos entre os membros da família, conforme verificado em 93% dos casos, valor muito próximo à média nacional de 95%.

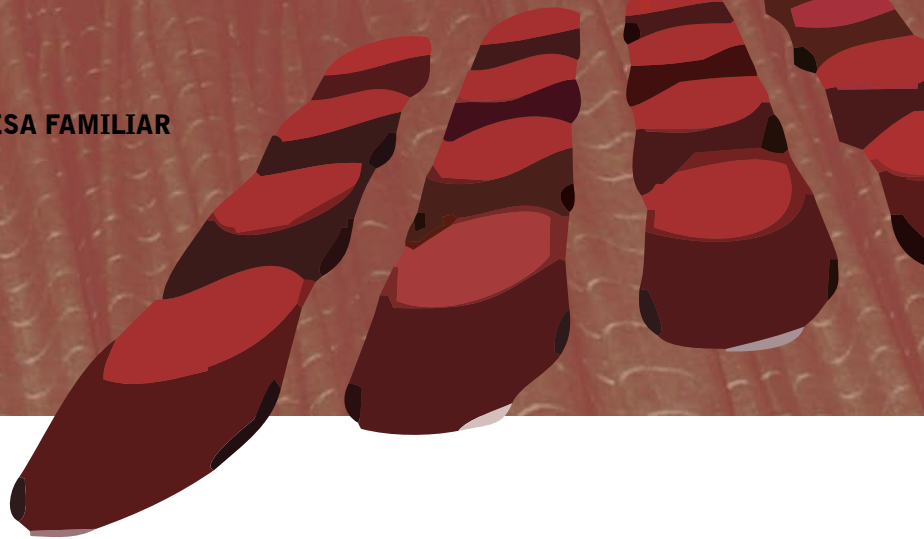


OS 5 TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR IDENTIFICADOS

TRADICIONAIS ORGANIZADAS

As “Tradicionais organizadas”, por outro lado, investem amplamente em **planejamento, organização e comunicação da família** empresária. Quase 2/3 têm o equivalente a um conselho de família, ou seja, a um fórum para a realização de reuniões cujo objetivo é discutir o futuro da família no negócio. Cerca de 70% delas já definiram critérios para que familiares trabalhem ou deixem de trabalhar na empresa. Percentuais igualmente elevados aparecem na adoção das demais práticas de planejamento sucessório e patrimonial, como, por exemplo, definição e formalização de regras e planos para escolher o sucessor, negociar quotas, proteger e transferir o patrimônio para a próxima geração, entre outras. Em 75% dos casos, os membros da família não envolvidos na empresa são participados, em linhas gerais, da estratégia e *performance* do negócio. Como resultado desse processo, as famílias “Tradicionais organizadas” também tendem a construir maior patrimônio emocional.





Recomendações da Prosperare para as empresas do tipo “Tradicionais organizadas”:

- Avaliar a possibilidade de trazer conselheiros externos independentes para cooperar nas discussões e deliberações, mesmo que, inicialmente, eles não tenham poder de voto.
- Discutir com a família as vantagens e desvantagens de se ter um presidente executivo não familiar.
- Formar e capacitar a próxima geração de acionistas.
- Manter os membros não envolvidos diretamente no negócio comprometidos com uma visão de longo prazo da família e da empresa. Para isso, a comunicação é essencial.
- Manter forte e coesa a base de acionistas familiares, e saber “podar a árvore” quando necessário.

Na média, este é o grupo das empresas mais antigas e mais tradicionais: cerca de dois terços possuem mais de 50 anos de fundação.



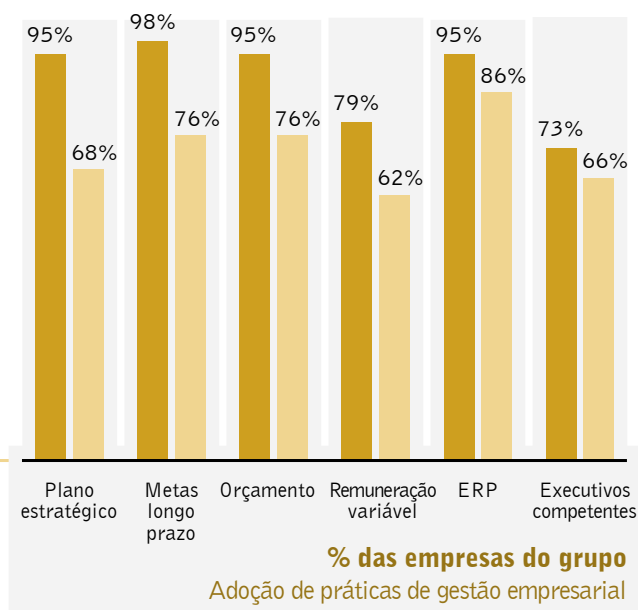
os **5** TIPOS DE
EMPRESA FAMILIAR
IDENTIFICADOS

FOCO NA EMPRESA

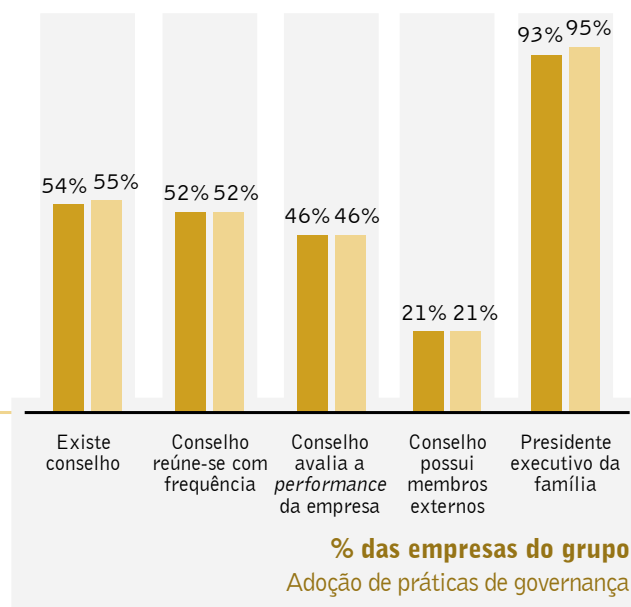


Os proprietários e acionistas deste tipo de empresa familiar focaram, quase exclusivamente, o desenvolvimento do negócio, ao passo que o planejamento, a organização e o desenvolvimento da família empresária receberam menos atenção, dada, assim, a escolha deste nome.

Essas empresas tendem a ser bem organizadas e competitivas, muitas reconhecidas nacionalmente. Os processos de **gestão** estão bem estruturados: 95% realizaram um plano estratégico nos últimos três anos e 98% definiram metas de longo prazo. Os papéis e as responsabilidades dos gestores familiares e não familiares na organização estão claramente definidos em quase todos os casos, viabilizando a avaliação de desempenho desses executivos e, conseqüentemente, a utilização de planos de remuneração variável, ocorrida em 79% das empresas desse grupo. Quase todas as organizações possuem processos orçamentários e sistemas integrados de gestão – ERP – implantados.



Em relação à **governança**, um pouco mais da metade, 54%, possui um conselho de administração ou consultivo que se reúne regularmente e avalia a *performance* da empresa, e apenas 21% contam com membros externos independentes. Em 93% dos casos, o principal executivo é membro da família.



Foco na empresa
Média Brasil

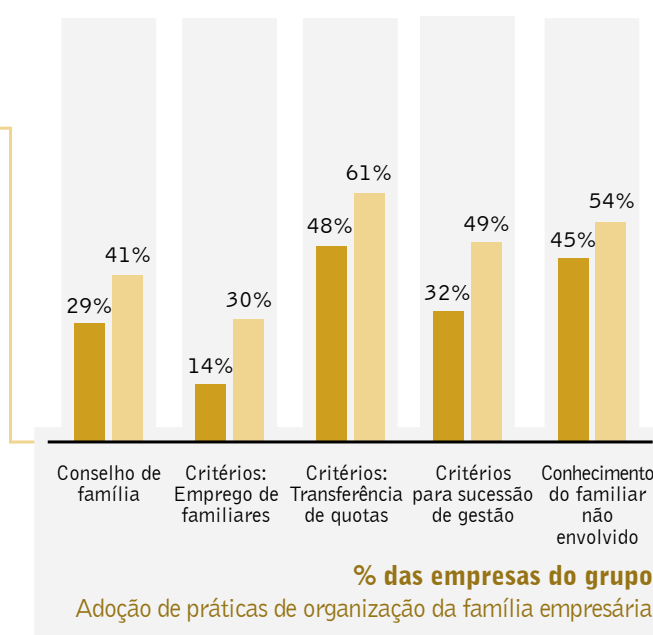
OS 5 TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR IDENTIFICADOS

FOCO NA EMPRESA

No entanto, as organizações “Foco na empresa” não estão dando a mesma atenção às questões de **planejamento, organização e comunicação da família** empresária. Em grande parte das empresas desse grupo, dois ou mais familiares trabalham juntos no negócio, mas apenas 29% possuem um conselho de família, onde são realizadas reuniões para discutir e planejar o futuro da família empresária. Em apenas 45% dos casos, os membros da família que não participam da gestão do negócio conhecem o que acontece na empresa.

A grande maioria das famílias controladoras espera fortemente que a geração mais jovem trabalhe no negócio da família, mas apenas 14% discutiram e definiram critérios para que seus parentes e descendentes trabalhem na empresa. Em relação à sucessão, menos da metade definiu os critérios e formalizou as regras para transferir as quotas ou ações para seus sucessores, e somente 32% refletiram sobre os critérios para escolha do sucessor na gestão da empresa.

Ao deixar de planejar e organizar o futuro da família no negócio, estes empresários correm o risco de deixar a sorte ter um peso maior no destino de sua família e de seu patrimônio.



■ Foco na empresa
■ Média Brasil

Muitas das práticas aqui mencionadas somente são relevantes caso a geração no controle deseje que a próxima geração venha a, um dia, assumir o controle da empresa. E, mesmo que a intenção da geração atual no controle seja vender a empresa para terceiros, é igualmente importante preocupar-se com as questões relacionadas a planejamento e proteção patrimonial.

Recomendações da Prosperare para as empresas do tipo “Foco na empresa”:

- Refletir sobre o desejo da família de manter-se no controle da empresa.
- Iniciar o processo de planejamento e proteção patrimonial: revisão dos contratos sociais, acordos de quotas, *holdings* familiares etc.
- Iniciar a discussão com a família sobre os direitos e deveres que os membros, coletiva e individualmente, terão como futuros sócios, gestores ou membros da família.
- Se for o caso, formar e capacitar a próxima geração de acionistas, ou planejar e definir critérios para transferência do controle da empresa.
- Investir na comunicação com os demais membros da família não envolvidos diretamente no negócio e mantê-los comprometidos com uma visão de longo prazo da família e da empresa.
- Avaliar a possibilidade de trazer conselheiros externos independentes para cooperar nas discussões e deliberações, mesmo que, inicialmente, eles não tenham poder de voto (conselho consultivo).

Apesar de serem empresas bem estruturadas, 40% delas foram formadas há menos de 25 anos e 61% ainda estão sob o controle da primeira geração. Entre os cinco tipos de empresas identificados no estudo, este é, na média, o mais jovem.



OS 5 TIPOS DE
EMPRESA FAMILIAR
IDENTIFICADOS

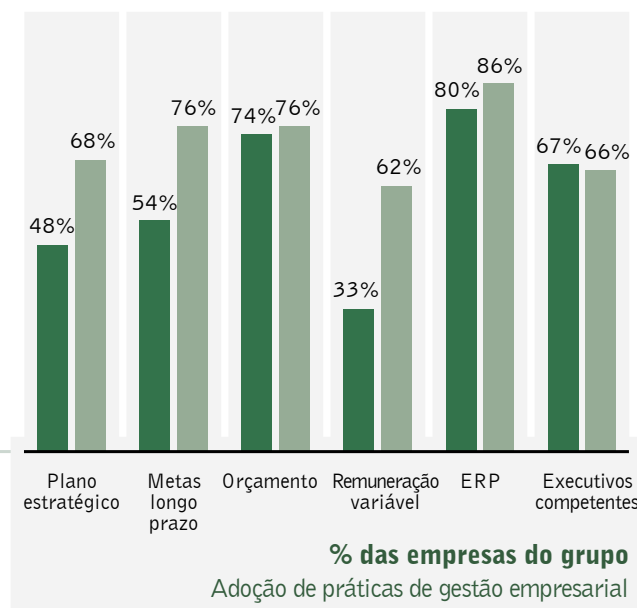
PROFISSIONALIZAÇÃO* INCIPIENTE

* O termo “**profissionalizar**” tem sido amplamente utilizado e muitas vezes com diferentes conceitos e interpretações. No Brasil criou-se um falso mito de que a empresa familiar só é bem administrada quando a família está afastada da gestão. A família, pelo contrário, tem todo o interesse em que a empresa seja bem administrada. O conceito de “profissionalização” aqui utilizado não significa afastar a família do comando ou das decisões da empresa, mas sim adotar práticas de gestão modernas visando à valorização da empresa.

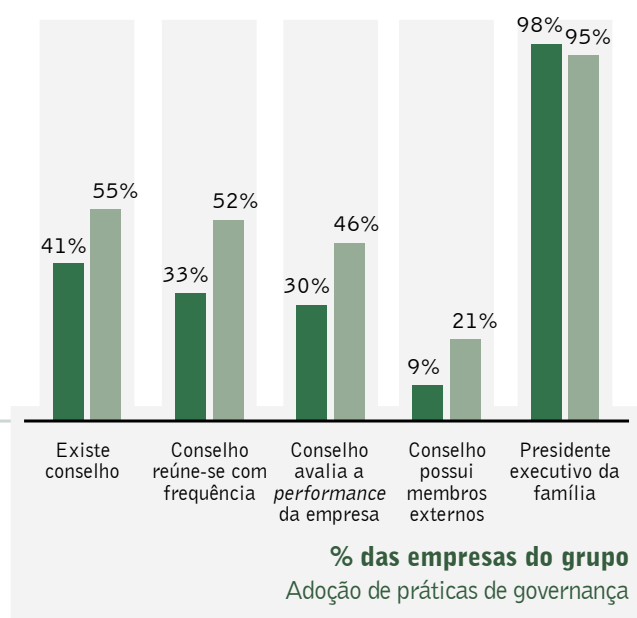


As empresas deste tipo estão no “meio do caminho” do processo de “profissionalização”, aqui definido como o processo de adoção de boas práticas de gestão empresarial. Por outro lado, ainda estão no início do caminho do processo de “profissionalização da família”.

Em relação à **gestão empresarial**, quase 80% dessas organizações possuem estrutura bem definida, sistemas de gestão integrados (ERPs) e processos orçamentários. No entanto, o planejamento estratégico tende a ter um caráter mais informal e a ser conduzido por executivos da família. As empresas desse grupo costumam ter menor presença de executivos não familiares nas posições de diretoria da empresa, quando comparadas aos grupos anteriores. Apenas um terço dessas empresas tem planos de remuneração variável para seus executivos não familiares.



Em relação à **governança**, menos da metade, 41%, possui um conselho de administração ou consultivo. Entre estas, boa parte são sociedades anônimas de capital fechado, cuja existência de um conselho torna-se uma exigência legal. Somente 9% contam com a presença de conselheiros externos independentes.

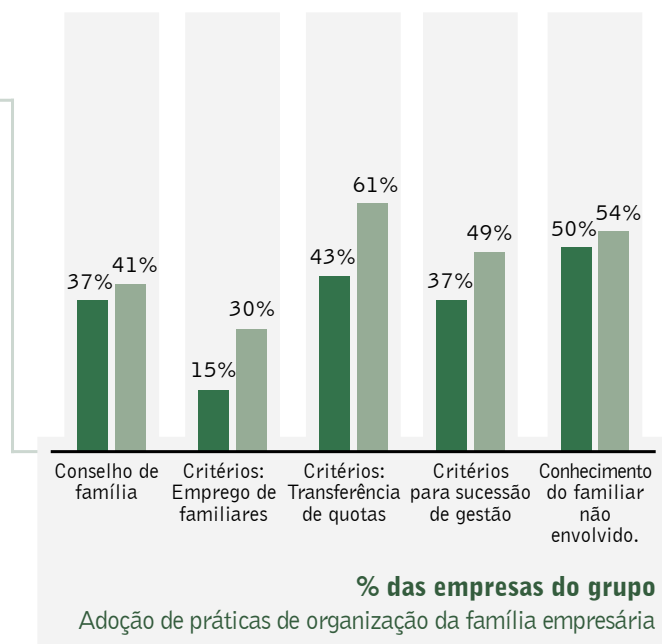


■ Profissionalização incipiente
■ Média Brasil

OS 5 TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR IDENTIFICADOS

PROFISSIONALIZAÇÃO INCIPIENTE

Quanto ao **planejamento, organização e comunicação familiar**, as famílias controladoras das empresas do tipo "Profissionalização incipiente" ainda não se prepararam adequadamente para transferir seu patrimônio e gestão do negócio para as gerações seguintes. Portanto, assim como o grupo "Foco na empresa", podem deixar a sorte ter um peso maior no destino de sua família e de seu patrimônio. Em quase todas as empresas, dois ou mais familiares trabalham juntos; no entanto, apenas 37% afirmaram realizar reuniões para discutir e planejar o futuro da família, e somente 15% definiram critérios para que seus parentes e descendentes trabalhem na empresa. Em relação à sucessão, apenas 43% definiram os critérios e formalizaram as regras para transferir as quotas ou ações para seus sucessores, e 37% refletiram sobre os critérios para escolha do sucessor na gestão da empresa.



■ Profissionalização incipiente
■ Média Brasil

Recomendações da Prosperare para as empresas do tipo “Profissionalização incipiente”:

- Avançar no processo de “profissionalização” da empresa, dando especial atenção aos processos de seleção, avaliação, desenvolvimento e remuneração de seus executivos. De acordo com a pesquisa, a “profissionalização” já é uma prioridade para 50% das empresas deste grupo.
- Iniciar o processo de planejamento e proteção patrimonial: revisão dos contratos sociais, acordos de quotistas, *holdings* familiares etc.
- Iniciar a discussão com a família sobre os direitos e deveres que os membros, coletiva e individualmente, terão como futuros sócios, gestores ou membros da família. Em seguida, discutir e definir critérios para escolha de sucessores na gestão e no capital da empresa.
- Convidar conselheiros externos independentes para, com os acionistas, formarem um conselho consultivo que contribua no processo de desenvolvimento da empresa.

As empresas do tipo “Profissionalização incipiente” representam quase 30% do total das médias e grandes empresas familiares brasileiras.

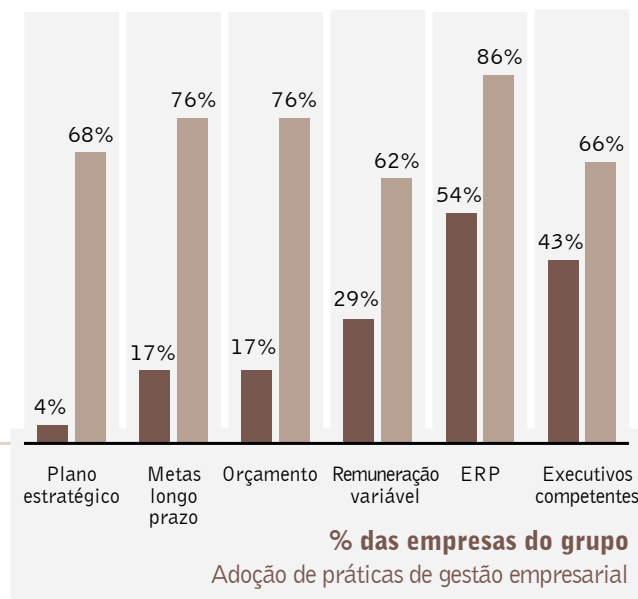
os **5** TIPOS DE
EMPRESA FAMILIAR
IDENTIFICADOS

INTUITIVAS

Caracterizam-se pela ausência, ou quase ausência, de estruturas e processos para gestão e monitoramento do desempenho da empresa. O estilo de gestão é fortemente baseado na intuição empresarial de seus proprietários e em sua influência nos assuntos operacionais do negócio. Por isso, essas empresas receberam o nome de “Intuitivas”.

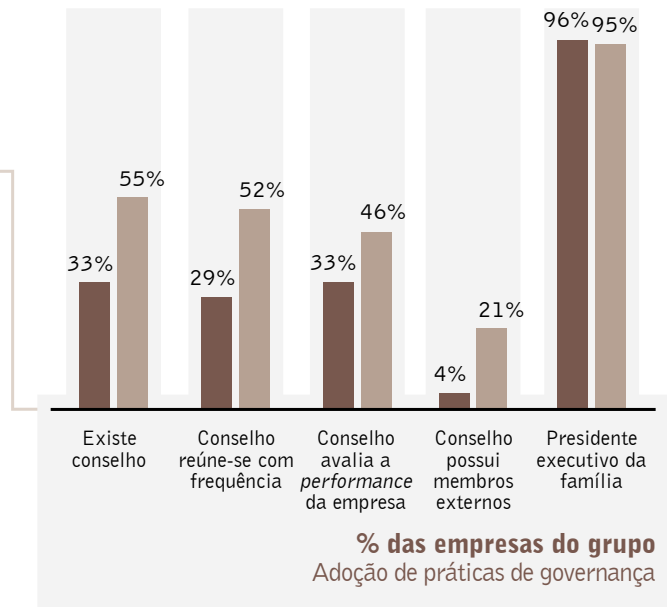
Este estilo de **gestão** é muito comum em pequenos e novos negócios, nos quais o empreendedor, com forte intuição mercadológica, mas recursos limitados, tende a centralizar as decisões e a alocação dos recursos, além de focar sua atenção no desenvolvimento comercial da empresa.

No entanto, as empresas “Intuitivas” não são tão pequenas ou tão jovens - 83% delas foram fundadas há mais de 25 anos. À medida que a empresa cresce, esse estilo de gestão acaba limitando sua capacidade de desenvolvimento. Em aproximadamente metade das empresas desse tipo, a estrutura organizacional não está formalizada e os papéis e responsabilidades dos diretores e gerentes não estão claramente definidos, e em apenas 29% delas os executivos não familiares recebem algum tipo de remuneração variável. Somente 17% das “Intuitivas” realizam um processo orçamentário. Um pouco mais da metade possui um sistema integrado de gestão – ERP –, 4% realizaram um plano estratégico e menos de 20% definiram metas de longo prazo. Sem estes instrumentos, os proprietários-diretores tendem a centralizar mais suas decisões e a focar muito esforço no “dia-a-dia” da empresa em detrimento das questões estratégicas e do desenvolvimento da organização.

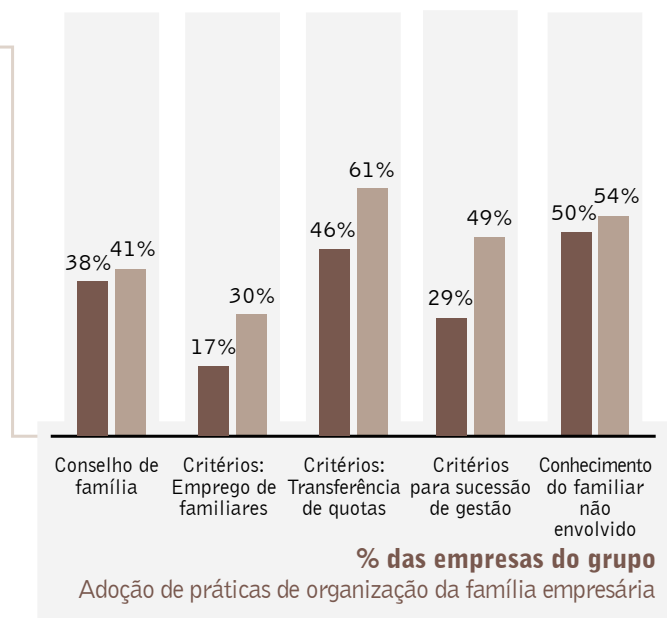


OS 5 TIPOS DE EMPRESA FAMILIAR IDENTIFICADOS INTUITIVAS

Em relação à **governança**, um terço das “Intuitivas” possui um conselho de administração ou consultivo. As que o possuem são quase todas sociedades anônimas de capital fechado, cuja existência de um conselho torna-se uma exigência legal. Somente 4% contam com a presença de conselheiros externos.



Em relação à **organização da família empresária**, também há pouca estrutura e planejamento. Em todas as empresas deste grupo, dois ou mais familiares trabalham juntos; no entanto, apenas 38% afirmaram realizar reuniões para discutir e planejar o futuro da família (conselho de família), somente 17% definiram critérios para que seus parentes e descendentes trabalhem na organização e apenas 29% definiram os critérios para sucessão no capital ou na gestão da empresa.



■ Intuitivas
■ Média Brasil

Recomendações da Prosperare para as empresas do tipo “Intuitivas”:

- Aprimorar as estruturas e processos de gestão da empresa (“profissionalização”): clarificar papéis e responsabilidades dos gestores, melhorar os relatórios de desempenho, implementar processo orçamentário. De acordo com a pesquisa, a “profissionalização” já é uma prioridade para 58% das empresas deste grupo.
- Iniciar o processo de planejamento e proteção patrimonial: revisão dos contratos sociais, acordos de quotistas, *holdings* familiares etc.
- Iniciar a discussão com a família sobre os direitos e deveres que os membros, coletiva e individualmente, terão como futuros sócios, gestores ou membros da família.

Em relação aos outros tipos, as “Intuitivas” tendem a ser empresas menores – 79% delas faturam até R\$ 100 milhões por ano, mas não são as mais recentes – 83% foram fundadas há mais de 25 anos.



COMPARANDO OS 5 TIPOS



Nesta seção, será comparada a adoção, pelos cinco tipos de empresas, dos conceitos analisados.

Conceito I: Gestão empresarial

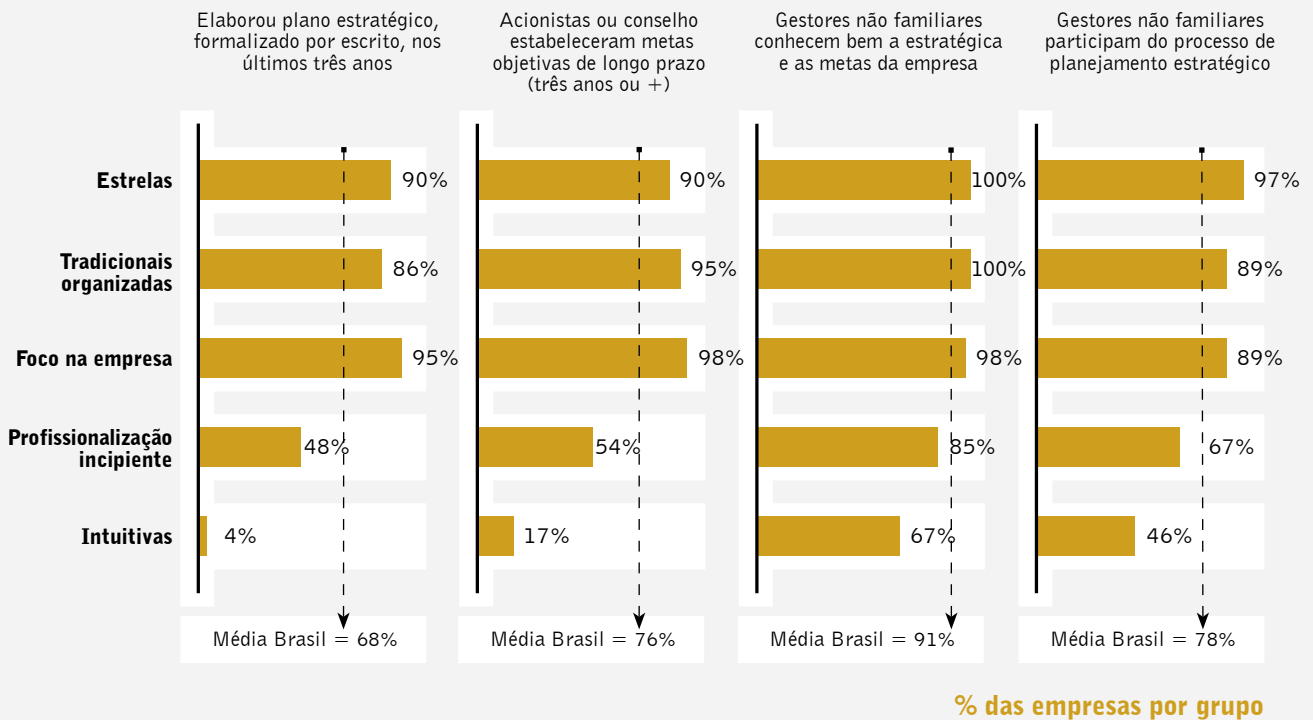
As práticas de gestão descritas aqui estão normalmente associadas à realização de objetivos financeiros, ou seja, à valorização do negócio familiar. Porém, à medida que existem planos, objetivos e métricas claras, a comunicação com a família sobre esses objetivos é facilitada, contribuindo, assim, para a realização de objetivos não financeiros como, por exemplo, a manutenção da unidade familiar.

Nesse sentido, observa-se a seguir que os tipos "Foco na empresa", "Tradicionais organizadas" e "Estrelas" sobressaem-se aos demais grupos em relação à adoção das boas práticas de gestão e organização empresarial.



COMPARANDO OS 5 TIPOS

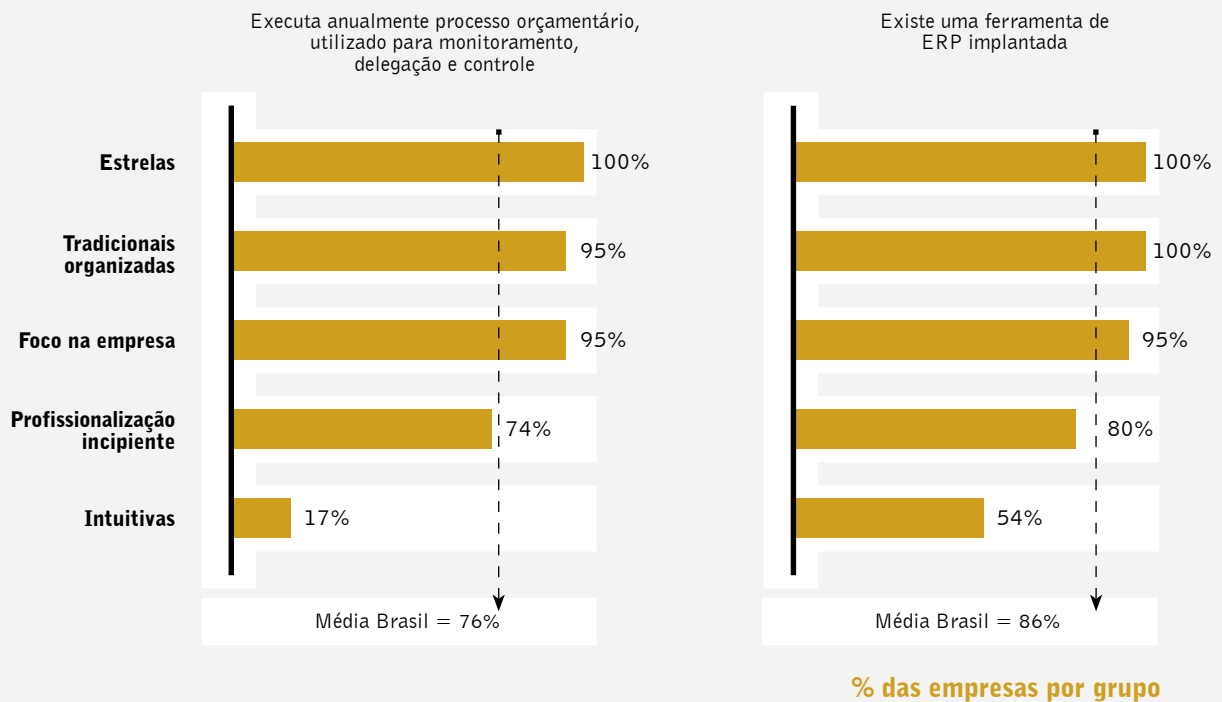
Reflexão sobre o futuro da empresa e definição de metas de longo prazo



Pensar estrategicamente e ter metas ambiciosas de longo prazo sinalizam, tanto para a empresa quanto para a família: o desejo de manter uma empresa sólida e bem posicionada no mercado, o comprometimento dos acionistas e proprietários com a saúde financeira da empresa e a expectativa de que todos trabalhem focados para atingir determinados objetivos.

O fato de ter um plano estratégico, cuja elaboração tenha envolvido também os executivos não familiares, produz como efeitos positivos: maior educação sobre os fatores chaves de sucesso para o negócio, maior comprometimento dos colaboradores e executivos não familiares e mais clareza quanto aos objetivos e as formas de alcançá-los.

Gerenciamento e alocação de recursos

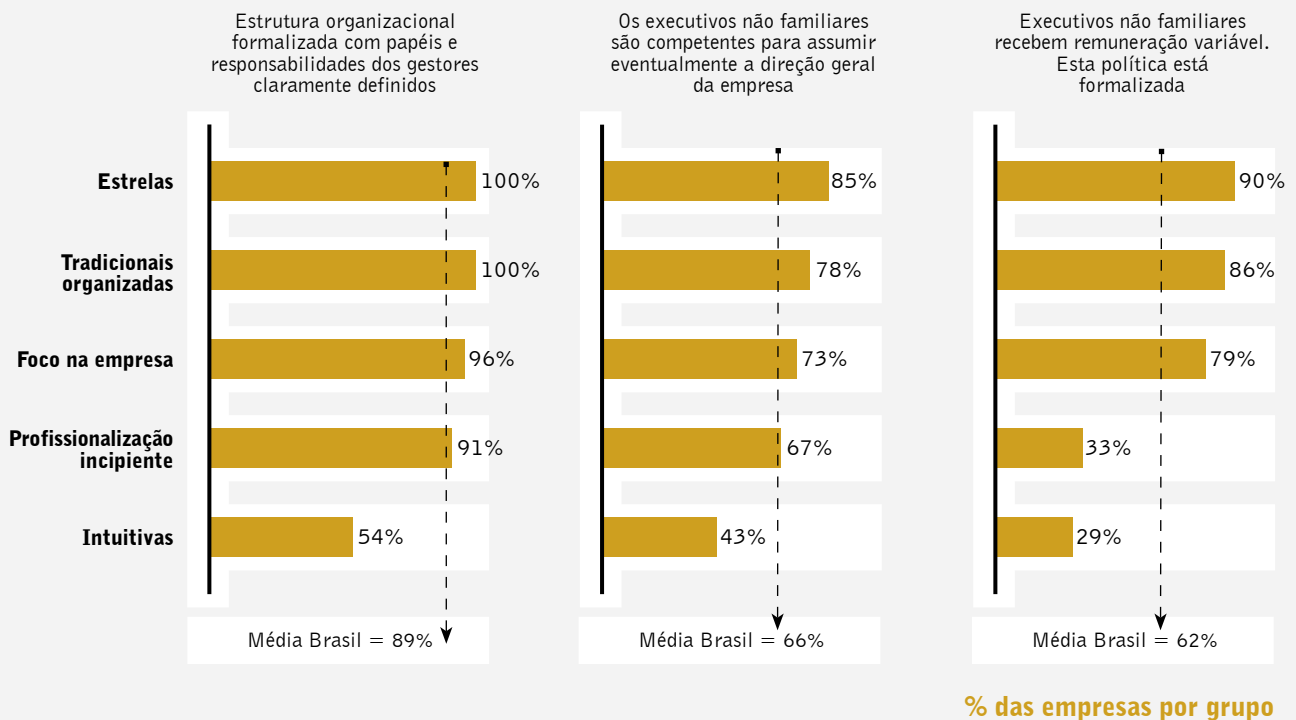


O orçamento é um dos principais instrumentos de uma organização para delegar poder, autonomia e responsabilidade, além de permitir o acompanhamento das diversas áreas do negócio. Sem ele, os proprietários-diretores da empresa acabam centralizando muitas decisões ou dedicando uma parcela excessiva de seu tempo à supervisão das atividades realizadas pelos seus subordinados.

A gestão de uma média e grande empresa torna-se mais difícil sem a utilização de um sistema integrado de gestão – ERP (*Enterprise Resource Planning*). Sem ele, as informações produzidas pelos diversos departamentos ficam isoladas ou precisam ser retrabalhadas a fim de produzirem informações analíticas, que são matéria-prima para direcionar os esforços da empresa.

COMPARANDO OS 5 TIPOS

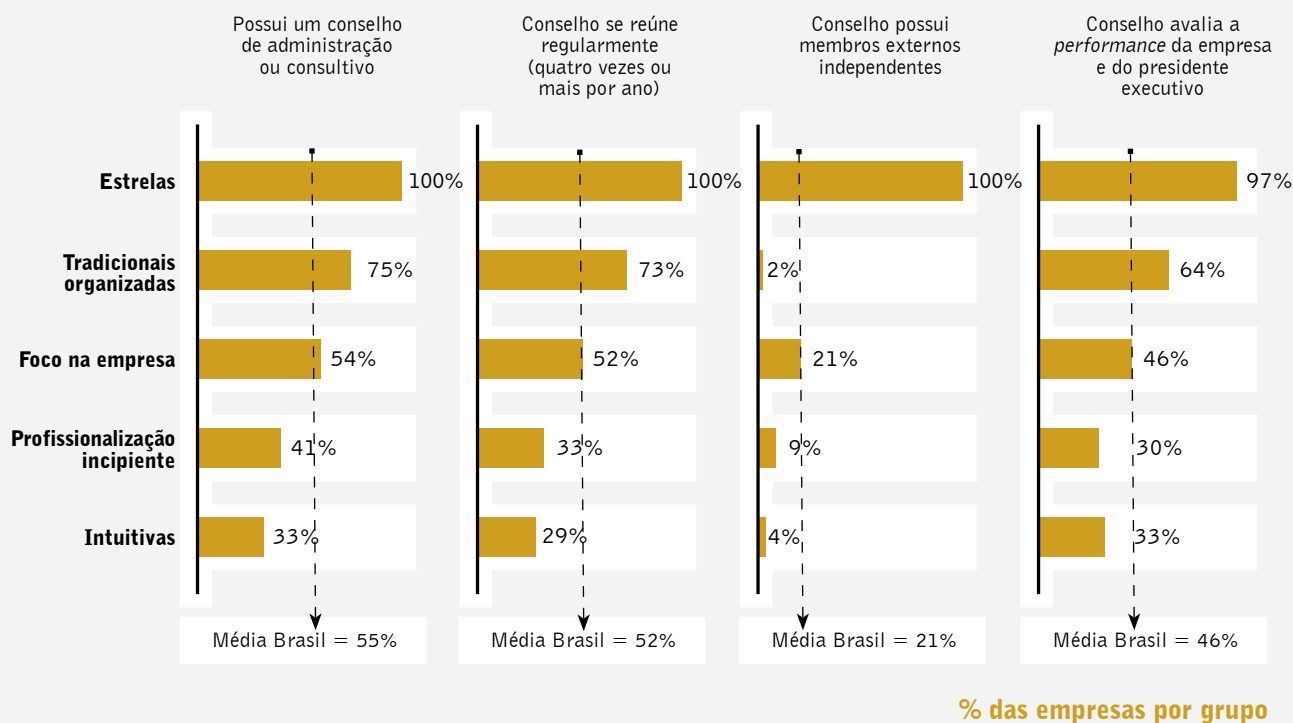
Desenvolvimento organizacional



Saber a quem se reportar, ter papéis bem definidos e planos de remuneração variável fomentam a iniciativa por parte da equipe, motivam os funcionários e ajudam a atrair e manter talentos na empresa familiar.

Para crescer e se desenvolver, a empresa dependerá cada vez mais de executivos não familiares, já que dificilmente a família produzirá talentos em quantidade e qualidade suficientes para acompanhar o crescimento organizacional.

Conceito II: Governança



A criação de um bom conselho de administração, ou até mesmo de um conselho consultivo, ajuda a fomentar uma cultura de sociedade, auxilia o empresário a compartilhar com demais sócios ou membros do conselho a responsabilidade sobre as decisões difíceis, e reduz o risco de decisões equivocadas.

A presença de membros externos independentes, com experiência empresarial, pode trazer uma nova perspectiva sobre antigos problemas, servir como ponto de apoio nas situações mais difíceis e ajudar a reduzir a solidão do poder experimentada por muitos empresários. Outra grande vantagem do conselho com membros externos é a de trazer maior isenção para as discussões e decisões sobre assuntos relacionados à família, como, por exemplo, escolha de sucessores, promoção de parentes, distribuição de lucros, entre outros.

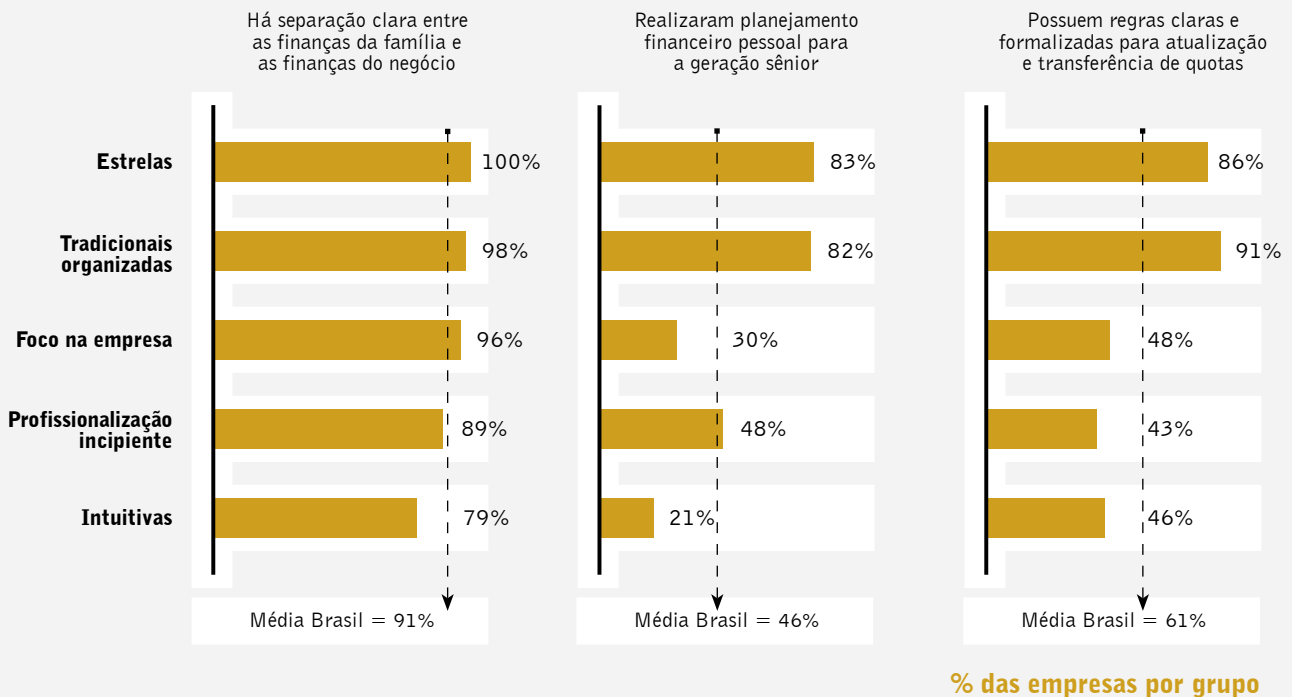
COMPARANDO OS 5 TIPOS

Conceito III: Planejamento, organização e comunicação familiar

As práticas descritas neste conceito são importantes tanto para a preservação do patrimônio financeiro da família quanto para a construção de seu patrimônio emocional, fundamental para sustentar os laços familiares em tempos de turbulência.

Os tipos de empresas “Tradicionais organizadas” e “Estrelas” tiveram maior grau de aderência às boas práticas de planejamento, organização e comunicação familiar, quando comparados aos outros três tipos de empresa familiar.

Planejamento financeiro e patrimonial da família

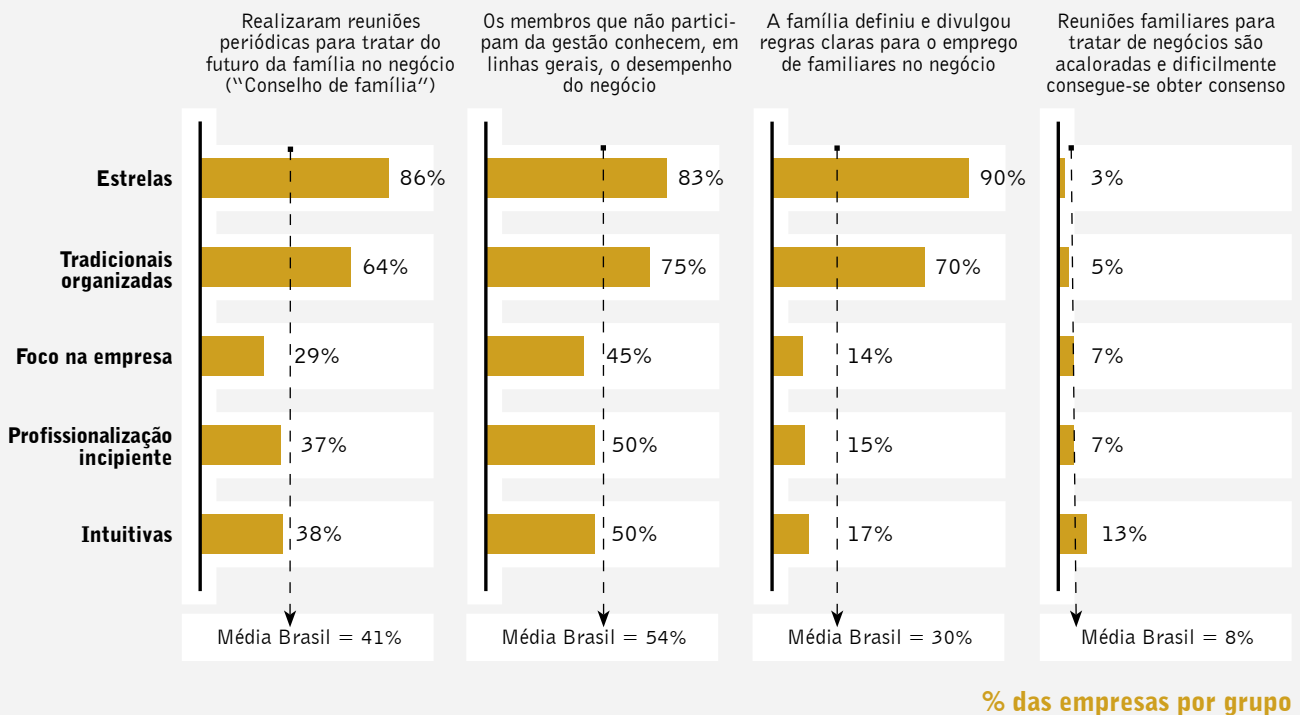


% das empresas por grupo

Um bom planejamento financeiro e patrimonial pode trazer diversos benefícios, como: tranquilizar a geração sênior para que não dependa financeiramente do negócio a partir de uma determinada idade; reduzir os riscos de disputas por patrimônio após a sucessão; facilitar as discussões sobre a inclusão e a exclusão de sócios na

empresa, por meio de um acordo de quotistas previamente definido; evitar a fragmentação do patrimônio e interferências não planejadas na gestão do negócio, em casos de sucessão, divórcios e reconhecimento de união estável.

Organização e comunicação familiar

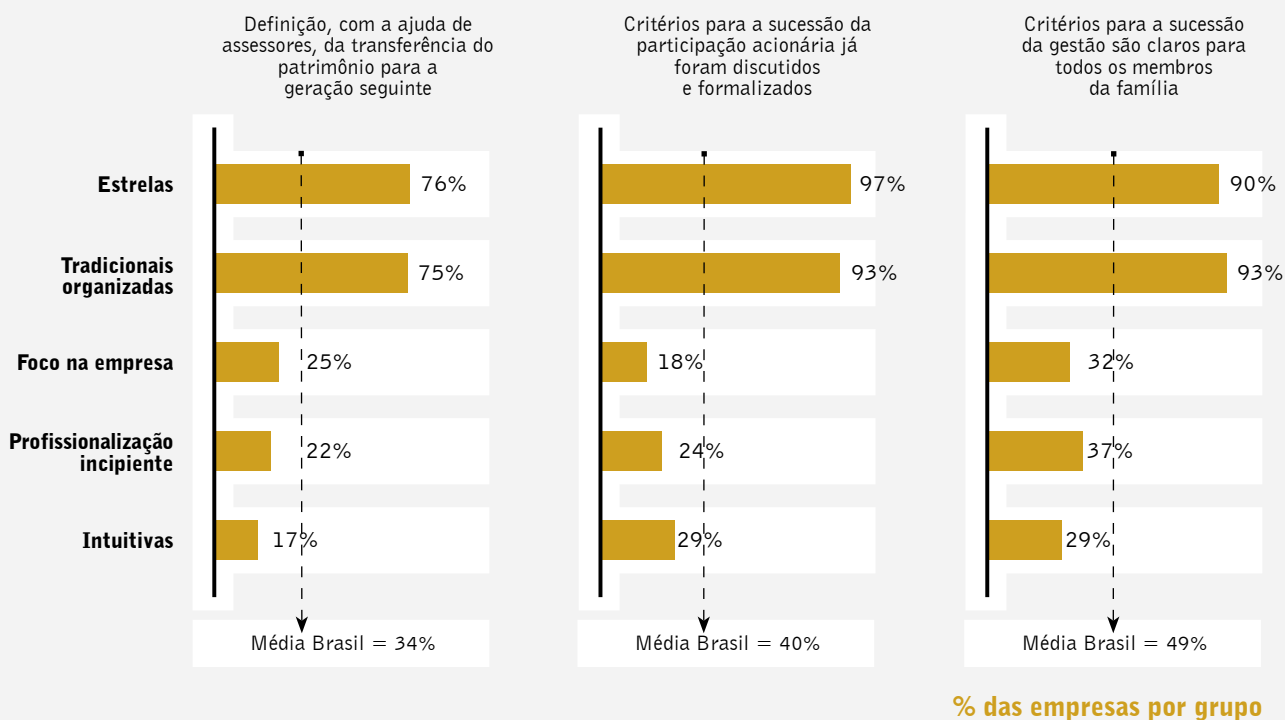


Muitos empresários familiares evitam discutir certos assuntos com sua família, receosos de que possam gerar algum conflito ou desconforto. Normalmente, essa atitude somente adia e piora eventuais problemas. Emprego e remuneração de familiares, escolha de sucessores, dividendos e reinvestimento, e uso de bens da família são apenas alguns dos assuntos importantes e, muitas vezes, evitados.

Por outro lado, famílias empresárias como as dos tipos "Tradicionais organizadas" e "Estrelas", que investem amplamente na comunicação entre os membros familiares, têm como resultado: mais informações sobre o negócio, expectativas alinhadas sobre o futuro da família e do negócio, mais harmonia e principalmente maior confiança entre eles. Além da boa comunicação, essas famílias agem de forma preventiva ao estruturar, no presente e no futuro, a relação família-negócio.

COMPARANDO OS 5 TIPOS

Planejamento sucessório



A sucessão é um processo quase inevitável, a não ser que ocorra, anteriormente, a venda do negócio. No entanto, desfazer-se da empresa é, na maioria das vezes, uma opção indesejável: grande parte das famílias empresárias, envolvidas por um aspecto emocional-afetivo, prefere “deixar” a empresa como seu principal legado para as gerações seguintes. Apesar disso, o assunto sucessão é normalmente evitado e protelado. Menos da metade das médias e grandes empresas brasileiras planejou a sucessão da gestão ou do patrimônio. Por outro lado, grande parte das “Tradicionais organizadas” e “Estrelas” já o fizeram.

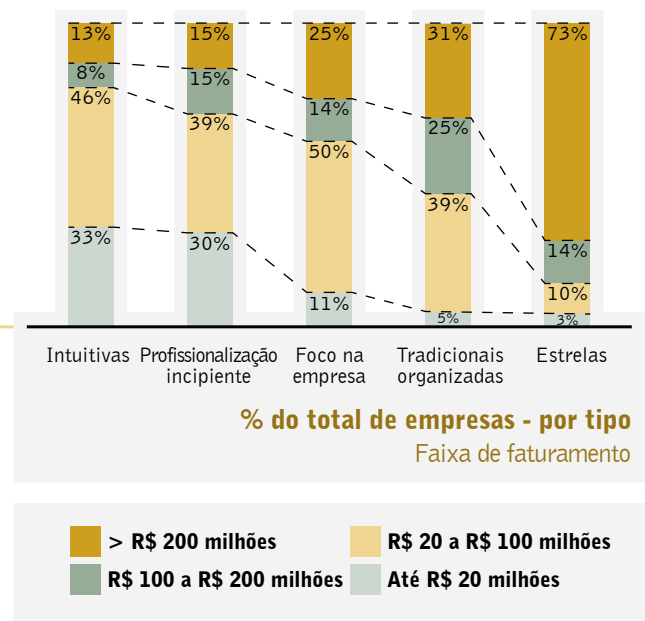
O planejamento sucessório significa, na prática, criar regras para que a transferência do patrimônio e da gestão da empresa seja coerente com as necessidades do negócio e com os interesses e competências individuais dos herdeiros. Quando feito com antecedência, maiores serão as chances de discuti-lo, validá-lo e testá-lo, evitando maiores complicações no futuro. Além disso, o planejamento sucessório pode maximizar a transferência do patrimônio, reduzindo a tributação sobre ele.

Características gerais dos 5 tipos de empresas identificadas

As empresas do tipo "Foco na empresa" e "Profissionalização incipiente" são as mais numerosas: cada uma representa mais de um quarto da população total de médias e grandes empresas. Já as "Estrelas" são mais raras, representando apenas 10% do total.

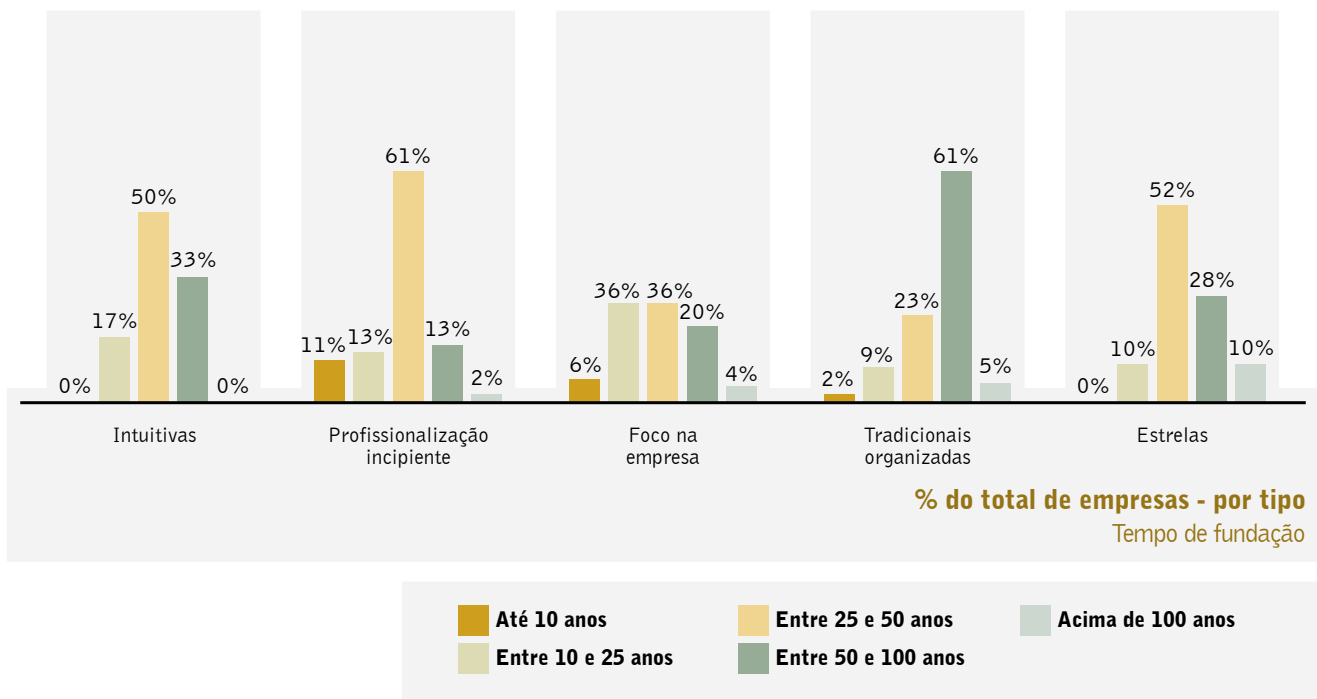


As empresas do tipo "Estrelas" tendem a ser organizações maiores, com mais de 70% apresentando uma receita anual superior a R\$ 200 milhões. As do tipo "Intuitivas" e "Profissionalização incipiente", por outro lado, tendem a ser empresas menores, com receita anual de até R\$ 100 milhões em cerca de 70% delas.

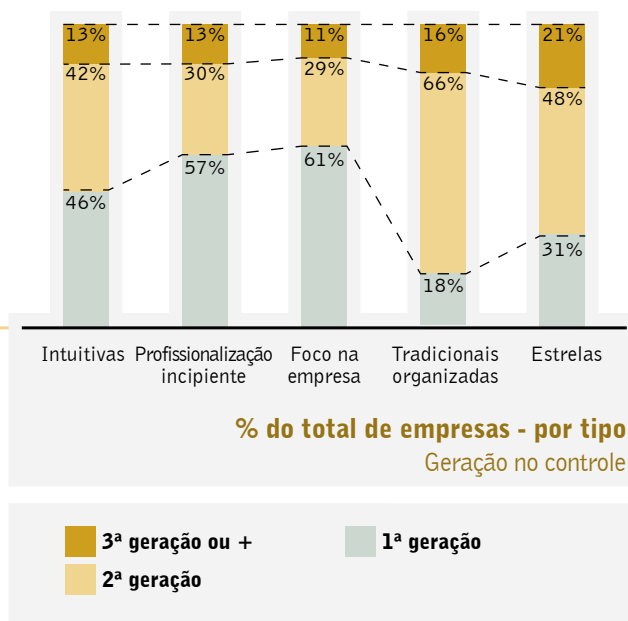


COMPARANDO OS 5 TIPOS

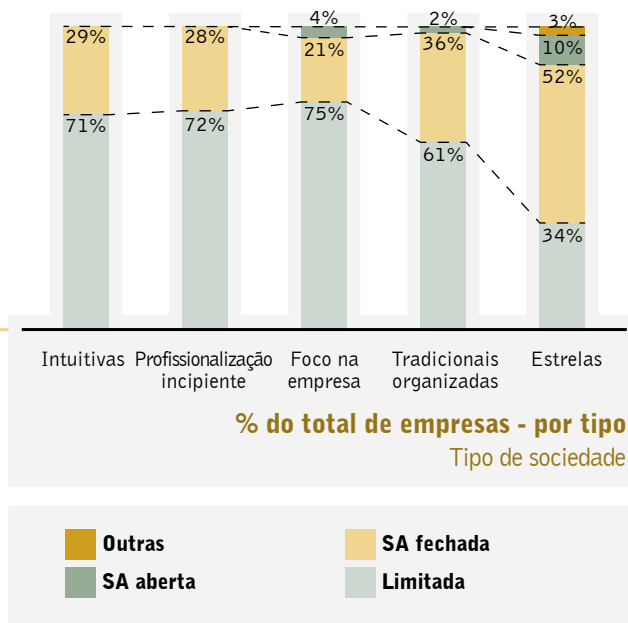
Embora as "Estrelas" sejam, na média, organizações maiores, não são as mais antigas. Estas tendem a ser as do tipo "Tradicionais organizadas", das quais 66% têm mais de 50 anos e poucas com menos de 10 anos de idade. No entanto, as mais recentes, na média, tendem a ser as do tipo "Foco na empresa".



O tempo de fundação tem uma forte correlação com a geração que controla a empresa. Os tipos de organizações "Profissionalização incipiente" e "Foco na empresa" estão predominantemente na primeira geração; já as "Tradicionais organizadas" e "Estrelas" encontram-se, em sua maioria, na segunda geração.



A sociedade mais adotada, de forma geral, é a limitada. No grupo "Estrelas", porém, a sociedade anônima de capital fechado é a de maior incidência.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo mostra que a extinção das empresas familiares não ocorre somente por desentendimentos entre seus membros. Muitas deixam de existir por não se desenvolverem e perderem sua atratividade e competitividade, o que ocorre também com as empresas não familiares.

O estudo sugere ainda que as empresas “estão” – e não “são” – em um determinado tipo. Isso significa que qualquer empresa pode passar a adotar essas “boas práticas” e alcançar novos patamares de gestão, governança e organização da família empresária, ou seja, tornar-se uma “Estrela”. Para se atingir esse objetivo, é preciso: visão, persistência e determinação, quebra de paradigmas e, sobretudo, muita comunicação e transparência no relacionamento entre os membros da família empresária. No entanto, o “estar” e não “ser” também se aplica ao grupo de empresas do tipo “Estrelas”, pois o tão conhecido provérbio “o sucesso do passado não garante o sucesso do futuro” já provou, em muitas organizações familiares brasileiras e no resto do mundo, não ser só uma teoria.

O estudo também aponta caminhos semicustomizados para o desenvolvimento dos tipos de empresas identificados. Por exemplo, a recomendação às “Intuitivas” pouco sugere, nesse momento, a adoção de boas práticas de governança, pois seus proprietários terão maior retorno sobre os seus esforços priorizando a melhoria da gestão do negócio e adotando alguns princípios de planejamento e proteção patrimonial. Somente a partir daí, já em um novo patamar, faz-se sentido focar em governança e planejamento sucessório.

Vale lembrar que a adoção de todas as técnicas e práticas aqui mencionadas pode aumentar as chances, mas, não necessariamente, garante o sucesso da empresa familiar. Fatores como visão, talento e competência dos líderes, da empresa e da família, são e continuarão sendo fundamentais.

Por último, salientamos que este estudo não teve a pretensão de esgotar a investigação sobre o “sucesso e a longevidade da empresa familiar”. Este trabalho procurou trazer múltiplas questões para um debate abrangente e profundo sobre o tema. Há um vasto universo a ser explorado, principalmente, em torno das questões psicológicas que impactam de forma positiva ou negativa a valorização do capital financeiro e emocional das famílias empresárias. Este, no entanto, é um tema para um próximo estudo.



MÉTODO

Introdução

O resultado deste estudo baseou-se nas respostas obtidas junto a empresários e acionistas de empresas familiares, que responderam, por telefone, um questionário de 73 perguntas do tipo "múltipla-escolha", abordando a caracterização da empresa e do entrevistado, a gestão, a governança da empresa e da família, o planejamento sucessório e patrimonial, além da comunicação e do relacionamento familiar.

Entre março e outubro de 2006, pesquisadores do DataUFF, instituto de pesquisas ligado à Universidade Federal Fluminense, contratados pela Prosperare, realizaram mais de 1.800 contatos para entrevistar 217 empresários e acionistas de empresas familiares distintas.

Definição de empresa familiar

Foi utilizado, como critério para definir "empresa familiar", qualquer organização controlada, em última instância, por um indivíduo ou por uma família.



MÉTODO

Plano amostral

O estudo enfocou médias e grandes empresas familiares, dos setores secundário (indústria) e terciário (serviços e comércio)¹, da região sul e sudeste do Brasil. Segundo classificação do IBGE, empresas que tenham entre 100 e 499 funcionários são consideradas médias e, acima de 500 funcionários, grandes empresas. O plano foi desenhado para que fosse obtida uma amostragem relevante, aleatória² e estratificada, de cada um dos quatro subgrupos formados: empresa industrial de médio porte, empresa industrial de grande porte, empresa

comercial ou de serviços de médio porte e empresa comercial ou de serviços de grande porte. De acordo com o IBGE, as regiões sul e sudeste agregam cerca de 80% de todas as médias e grandes empresas brasileiras. As estatísticas referentes à média "Brasil", mencionadas no panorama e em outras seções deste relatório, são o resultado da ponderação das médias de cada um dos quatro subgrupos (estratos) pela quantidade de empresas existentes em cada subgrupo, conforme dados do IBGE³, detalhados na tabela a seguir.

Número de empresas em cada estrato da amostra

	Agropec. e Ind. extrat.	Indústria	Comércio e Serviços
Pequenas		8	12
Médias		73	42
Grandes	1	40	41
Total	1	121	95

Número de empresas na região Sul e Sudeste segundo IBGE

	Indústria	Comércio e Serviços
Médias	5.349	6.671
Grandes	1.104	1.525
Total	6.453	8.196

1. Embora o estudo tenha entrevistado um caso de uma empresa do setor primário (agropecuária ou indústria extrativista), este setor não foi considerado nesta pesquisa, nem incluído na média Brasil, pois, de acordo com o IBGE, apenas 2,5% das médias e grandes empresas no Brasil são do setor primário.

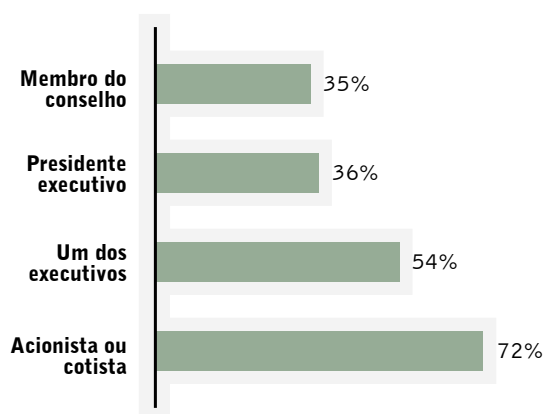
2. Estatisticamente, à medida que os próprios entrevistados decidiam sobre a sua participação na pesquisa, ou não, a amostra deixa de ser, a rigor, aleatória.

3. De acordo com as Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2004, do IBGE, a ponderação assume que o percentual de empresas familiares de cada estrato é constante.

Respondentes

Este estudo foi direcionado exclusivamente a empresas familiares, devendo, obrigatoriamente, ser respondido por um membro da família. Para garantir esse objetivo, duas perguntas iniciais foram feitas: a primeira, se a empresa era controlada por um indivíduo ou por uma família, e a segunda, se o respondente era membro da família controladora. Em caso de respostas afirmativas para ambas, prosseguia-se o questionário.

Quanto ao perfil dos participantes do estudo, a grande maioria desempenhava mais de um papel na empresa, em 72% dos casos os entrevistados eram acionistas, em 54%, membros da família e executivos da empresa e, em 36%, eram o principal executivo ou o presidente.



% dos respondentes, múltipla escolha
Papel do empresário na empresa

MÉTODO

Definição dos conceitos e classificação dos 5 tipos de empresas

Mais de 40 variáveis associadas às boas práticas de gestão de empresas familiares foram analisadas. No entanto, 21 delas foram selecionadas para formar os três conceitos utilizados nesse estudo: (i) gestão empresarial, (ii) governança e (iii) planejamento, organização e comunicação familiar, cujas variáveis estão detalhadas na tabela “Conceitos utilizados na classificação das empresas”, na página 13.

Técnicas estatístico-matemáticas foram utilizadas para definir e validar esses conceitos a partir das respostas dos entrevistados no questionário. Entre as técnicas podemos citar: Análise de Fatores, Análise de Componentes Principais e Teoria de Estatística Elementar.

Com base nos conceitos definidos, foi possível classificar 95% das empresas em cinco grupos, detentores de comportamento homogêneo dentro do grupo e, substancialmente, diferentes dos demais tipos de empresas. Foram identificados, portanto, cinco tipos diferentes de empresa familiar, cada uma delas com características próprias e diferentes chances de sucesso. Os grupos foram analisados a partir de técnicas de Análise de Agrupamentos: Técnica das K-Médias e Técnica do Algoritmo EM. Para a validação dos grupos, técnicas de árvores de decisão, comuns em conceitos de Data Mining, tornaram-se soluções apropriadas, haja vista as condições dos dados (Respostas Categóricas), encontrando-se 97% de acurácia na classificação.



Cronograma

A pesquisa, desde a concepção até a sua conclusão, teve a duração aproximada de 12 meses.

	Conceitualização e estratégia	Planejamento operacional	Entrevistas e coleta dos dados	Análise
Descrição	<ul style="list-style-type: none"> Definição de objetivos e hipóteses Definição das questões Elaboração da estratégia Elaboração do formulário 	<ul style="list-style-type: none"> Validação do formulário Definição da população e estratégia de amostragem Definição do plano de trabalho e treinamento dos pesquisadores 	<ul style="list-style-type: none"> Realização de contato inicial Agendamento das entrevistas Realização das entrevistas telefônicas Tabulação de dados 	<ul style="list-style-type: none"> Cruzamento de dados Teste de hipóteses Elaboração de correlações e indicadores Elaboração de relatório analítico
Duração	2 meses	1 mês	7 meses	2 meses
Responsável	Prosperare	Prosperare e DataUFF	DataUFF	Prosperare

EMPRESAS PARTICIPANTES



CRESCIMENTO E LONGEVIDADE DA EMPRESA FAMILIAR

Abatedouro Andriaves
Aço Metal Everest
Aços Vic
Acquawear
Admix
Agrimar
Altenburg
Arp Med
Arthur Klink
Artok
Assisi Indústria Têxtil
Athletic
Aurora Bebidas e Alimentos Finos
Autometal SBC
Banco Daycoval
Banco Paraná
Banco Triângulo
Bardella
Belagráfica
Benecke Irmãos e Cia.
Beraldin Sedas
Bical - Birigui Calçados
Bico Bread Alimentos
Blanver Fardoquímica
Blue Krystal
Bombas Esco
Bombas Leão
Bonduki Bonfio
Brementur
Cardal Eletro Metalúrgica
Carino Ingredientes
Carioca Engenharia
Casa Bayard de Esportes
Caselli Guimarães Advogados
CCV - Veículos
Cervejaria Kilsen
Cervejaria Teresópolis
Cia Jornalística J. Barros
Clan Adm. de Hotéis
CM Soluções Informática
CMA
Cmos Drake
Coelho da Fonseca
Conservas Ritter
Construiva Engenharia
Copobrás Descartáveis
Corbetta Construtora
Covolan Indústria Têxtil
Cristália Prod. Químicos e Farmacêuticos
Curtume Viposa
Dahruj Ind. Têxtil
Dannemann Siemens
Darling Confeções
Daza Uniformes
DBA – Engenharia de Sistemas
Dedini
Dígitro
DMC Promoções e Publicidade
Drogaria
Drogasil
Duráveis Equipamentos
Ecofabril
Edifrigo
Editora 3
Editora Record
Elétrica Comercial Andra
Eliane Vestimentos Cerâmicos
Embraed
Emerenciano, Baggio e Associados
Estapar Estacionamentos
Estrela do Oriente
Excelsior Hotéis de Turismo
Expresso Mercúrio
Fabrill Scavone
Femene Confeções
Ferramentas Gerais
Fertilizantes Heringer
Fibrila Textile
Fischer Indústria Mecânica
Flecksteel
Fogassa
Fort Brasil
Fortseg
Freskito
Frigorífico Ceratti
Frigorífico Suzano
Frisa Frigorífico Rio Doce
Fundição Antônio Prats Maso
Globo Comunicações e Participações
Graber Sistemas de Segurança
Granol
Gregory Modas
Grupo Algar
Grupo ARG
Grupo Concremat
Grupo Digicon
Grupo Gerdau
Grupo Guararapes
Grupo Ibope
Grupo Lachmann
Grupo Mazzaferro
Grupo Orsa
Grupo Providência
Grupo RPC
Grupo Unihold
Hacker Industrial
Heanlu Confeções
HECE Máquinas
Henrique Stefani e Cia.
Hurth Infer
Imprinta
Indústrias Schneider
Instituição Hermes Pardini
Irmãos Di Cunto
Jazam - Pompéia S/A
JMR Engenharia
João Fortes Engenharia
JPV Construções
Jumil
Karsten
Kidy Birigui
Kyl
Laboratório Daudt
Laboratório Weinmann
Lanmar Indústria Metalúrgica
Laselva Bookstore
Leleco Calçados
Líder Táxi Aéreo
Limppano
Linck
Lojas Quero-Quero
Majestic Ind e Com de Plásticos
Malharia Anselmi
Malharia Brandili
Malharia Silva
Marasca Comércio de Cereais
Marilan Alimentos
Mário Mantoni
Marisol
Master Turismo
Mausa
MecMont
Mendes Júnior
Microcity
Miracema-Nuodex
Moinhos Anaconda
Morbin
Motores Anauger
Móveis Dalla Costa
Móveis Gazin
Nambel Rasquini
Newton Ind e Com
Nichibras
O Boticário
O Estado de São Paulo
Odebrecht
Oficina do Varejo
Olfateria
Orlando Seguros
Pan Produtos Alimentícios
Papaiz
Pink Alimentos
Placon
Plano Trio
Procave
Projetec Construções
Prominas
Quarteto Supermercado
RBS – Rede Brasil Sul
Rede Park
Renner Sayerlack
Riclan
Rio Branco Com e Ind Papéis
Rioquímica
RJU Beneficiamento de Frutas
RKM Equipamentos Hidráulicos
Rodany Confeções
Rontan
RosFrios Alimentos
Santa Bárbara Engenharia
Santa Clara Ind de Prod Alimentícios
Sattya
Scala Produtos Alimentícios
Selco Vedações
Sergeral
Servimmed
Setep
Siol Alimentos
Sociedade Paranaense de Ensino
Soter
Studio Intimo
Supermercado Zona Sul
Tambasa
TDB Tecidos
Tecelagem Santa Constância
Tecidos Guaratinguetá
Têxtil Godoy
Textil Nossa Senhora do Belém
Thebe Bombas Hidráulicas
Todeschini SA
Tok&Stok
Toro Ind e Com
Tortuga Zootécnica
Trifil
Tucano Obras e Serviços
Ughini Magazine de Vestuário
Unifertil Ind.
Usina Açucareira Ester
Usina Colombo
Vanzin Autopeças
Via Veneto
Vicato Alimentos
Weril Instrumentos Musicais
Wittel Comunicações
Yamá Cosméticos
Zen S/A
Zobor

A PROSPERARE

A Prosperare é uma organização de capital nacional, que presta consultoria a empresas e famílias empresárias com o objetivo de valorizar seu negócio e de fortalecer sua família.

Com mais de dez anos de experiência no segmento, nossos profissionais compreendem os desafios e as peculiaridades da empresa familiar, e têm se diferenciado por realizar um trabalho objetivo, de fácil entendimento, discreto e integrado, envolvendo comportamento organizacional, relacionamento familiar e gestão do negócio.

Atuando sobre esses três pilares, nossos consultores trabalham, individual ou coletivamente, junto ao cliente e a seus assessores, para compreender sua situação atual e desenvolver e implementar ações para promover o sucesso e a longevidade de sua empresa. Algumas dessas ações são:

- Planejar a sucessão da gestão da empresa e do patrimônio da família
- Organizar e proteger o patrimônio da família
- Criar e estruturar conselhos de administração, consultivos e familiares
- Organizar encontros familiares para fortalecer a comunicação e o vínculo familiar
- Treinar e desenvolver sócios, gestores e herdeiros
- Definir o “norte” da empresa e da família – planejamento estratégico integrado
- Organizar e estruturar a empresa para impulsionar seu crescimento
- Preparar a empresa e a família para a entrada de novos sócios ou abertura de capital
- Realizar reestruturações societárias
- Recrutar executivos não familiares
- Reestruturar a empresa e recuperar seu desempenho financeiro e operacional

O trabalho é acompanhado de um sólido investimento na comunicação entre os membros familiares visando à avaliação de suas reais necessidades, a promoção de um maior alinhamento e o avanço na direção desejada.

A **Prosperare** investe, ainda, em estudos e pesquisas com o intuito de promover um maior debate sobre esse tema e buscar soluções inovadoras que melhor atendam seus clientes.

FICHA TÉCNICA

COPYDESK E REVISÃO **SOLANGE GONÇALVES**
PROJETO GRÁFICO **ENTERDESIGN**

PROSPERARE

Rua Helena, 285 - 7º andar
Vila Olímpia - 04552-050
São Paulo - SP
Telefone: (55 11) 3045-8195
www.prosperarebrasil.com.br



prosperare

Rua Helena, 285 - 7º andar - Vila Olímpia - 04552-050 - São Paulo - SP - Telefone: (55 11) 3045-8195
www.prosperarebrasil.com.br