

OS DESAFIOS DAS EMPRESAS FAMILIARES NO PÓS-PANDEMIA



BERTON &
BORTOLOTTI
ADVOGADOS ASSOCIADOS



Descubra os 20 principais desafios enfrentados pelas empresas familiares no pós-pandemia e confira dicas de como superá-los





Os desafios

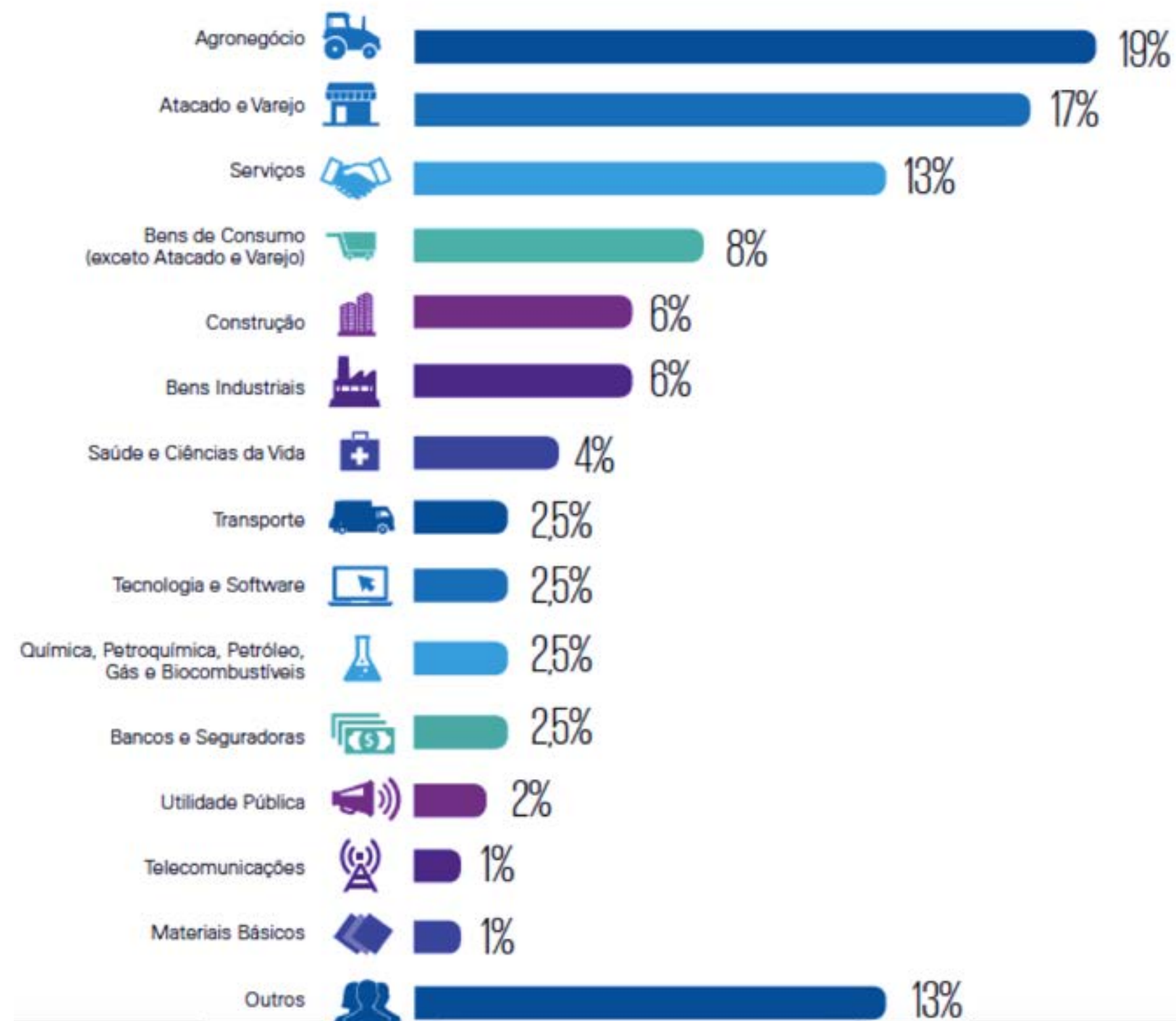
Cada organização empresarial tem um conjunto único de desafios e problemas.

Para uma empresa familiar não poderia ser diferente e muitos dos problemas comuns em ambientes corporativos, podem ser potencializados em um negócio de família.



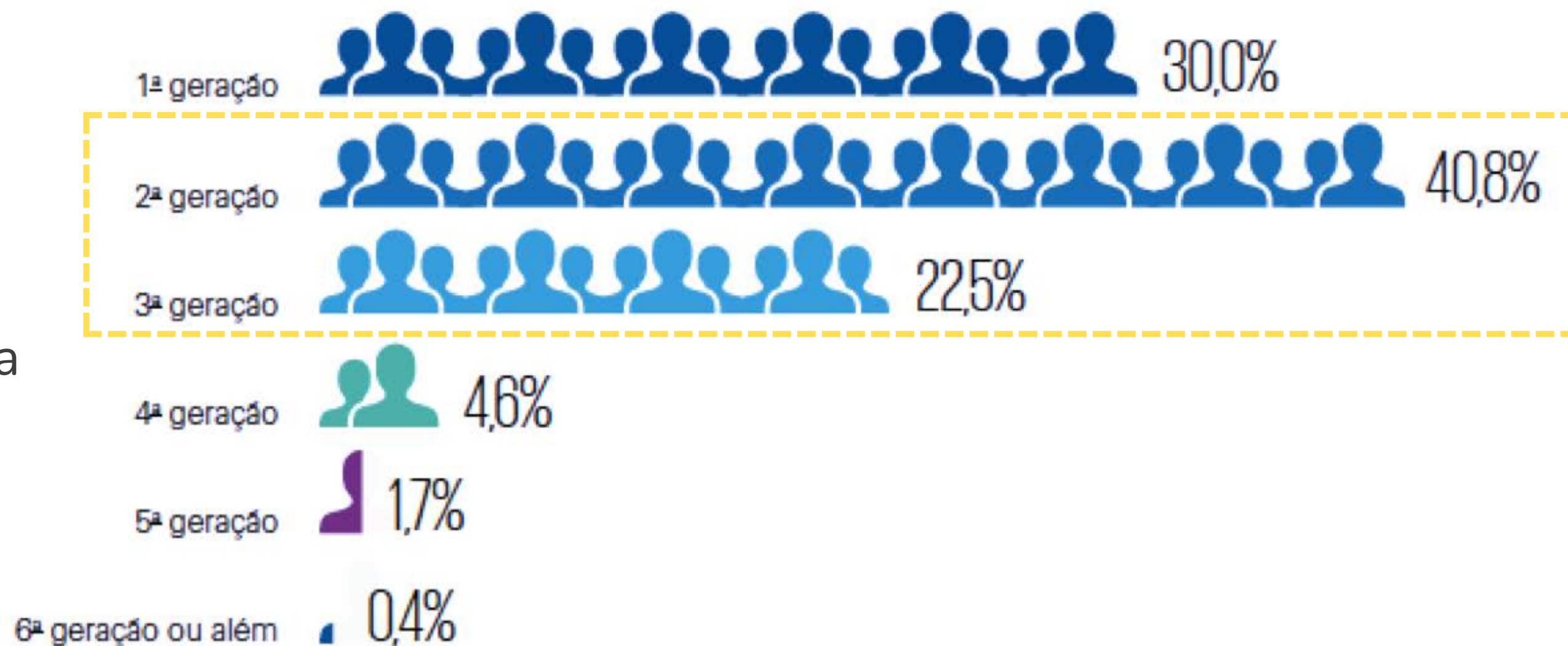
O impacto na economia

Em recente pesquisa sobre a estrutura de empresas familiares, é perceptível capilaridade em diversos setores da economia...



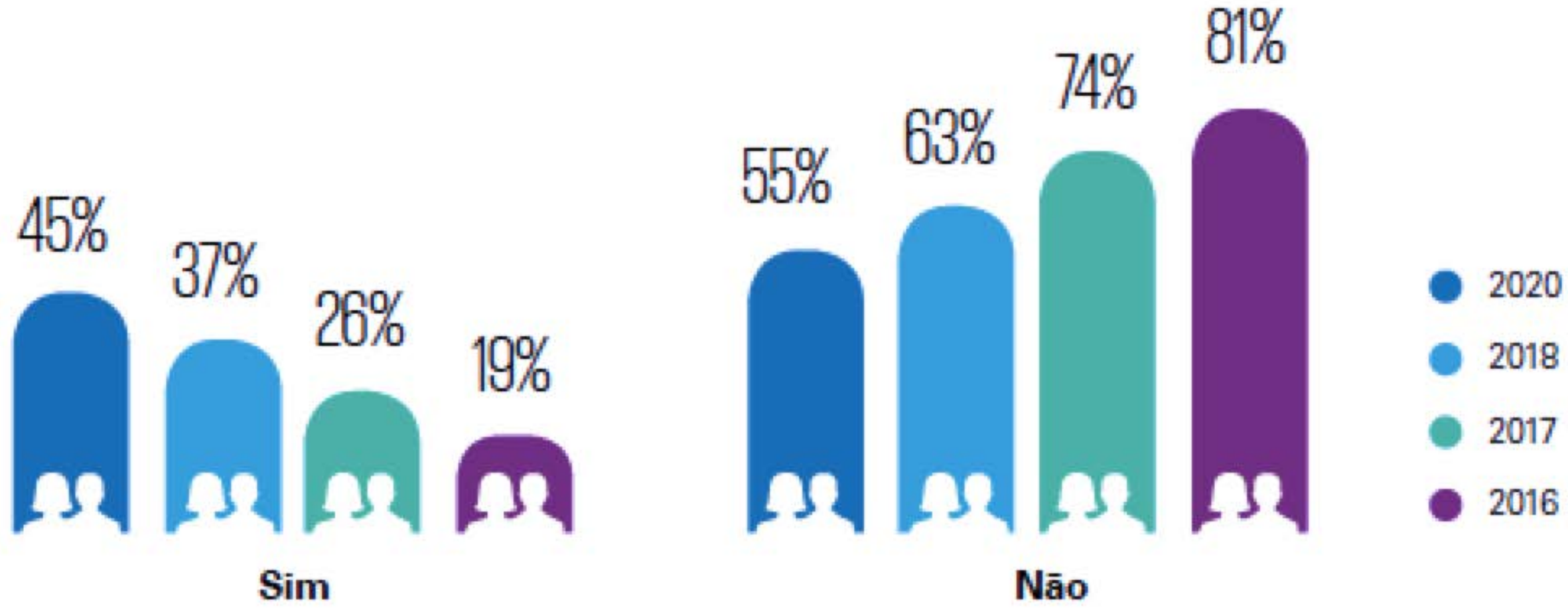
Quem gerencia?

... e confirmou uma realidade muito presente na estrutura da gestão: 70% é comandada por membros da 2ª geração em diante.



Um cenário de crescimento e resultados em meio à crise

Nos últimos meses houve aumento na quantidade de funcionários...



Apesar dos bons resultados em alguns setores, os desafios permanecem enormes



Cada vez mais temos verificado a necessidade urgente de se promover uma organização da gestão com olhos na perenidade dos negócios.

A profissionalização de uma empresa familiar faz com que seja necessário uma atitude ainda mais ativa para avançar, tanto para evitar riscos operacionais, financeiros e jurídicos, quanto para aprimorar sua eficiência e competitividade



Não há fórmulas

Negócios familiares passam por vários estágios de crescimento e desenvolvimento ao longo do tempo.

Muitos destes desafios serão encontrados e repetidos à segunda e subsequentes gerações que assumirem o negócio.



Os desafios das empresas familiares no pós-pandemia



Há um famoso ditado sobre empresa familiar no México:
Pai, fundador, filho rico, e neto pobre.

“Padre noble, hijo rico, pobre nieto”.



O fundador trabalha e constrói um negócio, o filho tenta manter o legado, mas é mal preparado para gerir a empresa e fazê-la crescer de um jeito sustentável, contudo goza da riqueza, e o neto herda uma conta bancária vazia e negócios minguando, a beira da falência.

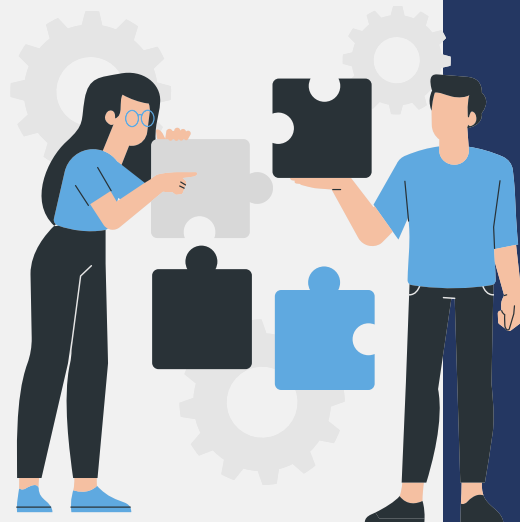


Emoções

Os problemas da família em geral refletem no negócio. Divórcio, separações, a saúde ou problemas financeiros também criam situações políticas difíceis para os membros da família.

Impactos jurídicos

- Separar as emoções da gestão não é tarefa fácil. Muitas situações que ocorrem 'em casa', se estendem para a empresa.
- Se não houver a profissionalização da gestão, muito dos problemas podem resultar em descontrole financeiro que resultam no comprometimento dos ativos da empresa, que podem, inclusive, atingir os bens pessoais da família

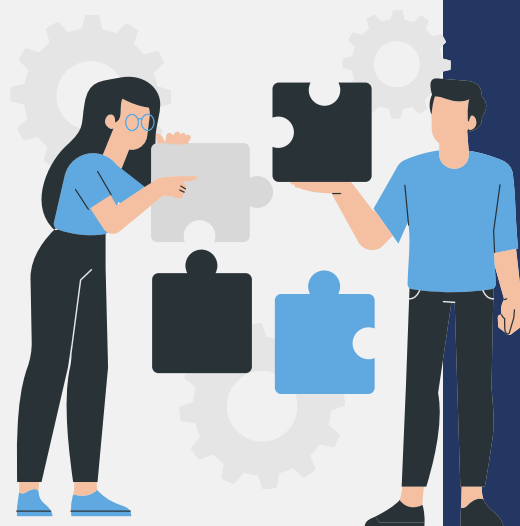


Informalidade

Ausência de políticas claras e procedimentos apenas de “boca”, ou que se aplicam apenas para os outros, fazem o negócio ineficiente. Caixa 2 ou mistura das finanças da empresa com as pessoais, causam descontrole por muito tempo.

Impactos jurídicos

- Estas práticas informais podem gerar uma confusão patrimonial na empresa, gerando passivos tributários e trabalhistas; Além disso, a mistura das finanças se configura confusão patrimonial, fazendo com que os sócios respondam com seu patrimônio pessoal diante de dívidas fiscais,

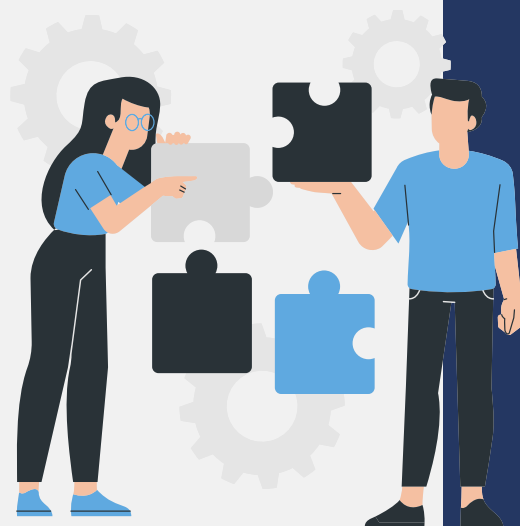


Visão Limitada

Falta de opiniões profissionais externas e a regra do “sempre foi feito assim”, é uma limitação de negócios que persiste em empresas familiares.

Impactos jurídicos

- Muitas decisões são tomadas sem as informações necessárias, aumentando os riscos operacionais da empresa;
- Isto impede que a empresa possa se atualizar e manter-se competitiva no mercado.

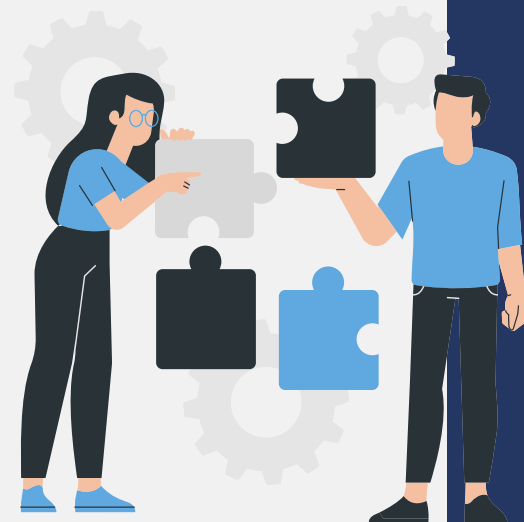


Falta de estratégia escrita

Ausência de um plano documentado ou um planejamento de longo prazo. Em geral as empresas familiares seguem com pensamento no curto prazo.

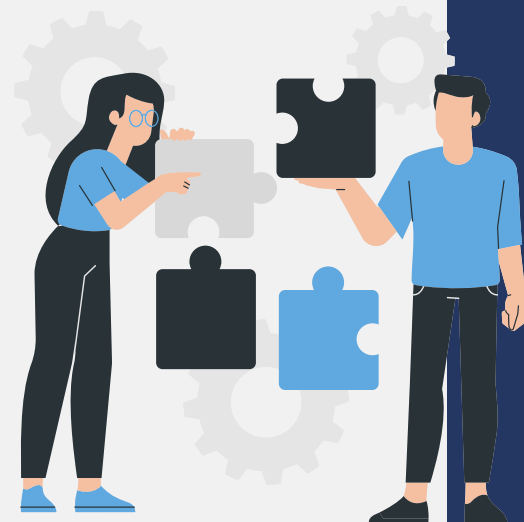
Impactos jurídicos

- Esta prática fragiliza a empresa diante das incertezas e volatilidades do mercado;
- A ausência de estratégias pela empresa, faz com que a organização possa perder oportunidades de crescimento e consolidação.



Problemas na remuneração para os membros da família

Os dividendos, salários, benefícios e remuneração para os membros da família não são claramente definidos e justificados. É comum ver “retiradas” que não são previstas e que afetam o fluxo de caixa da empresa.



Impactos jurídicos

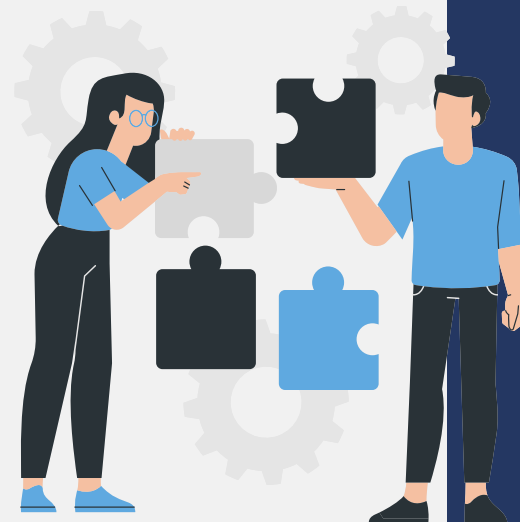
- Estas práticas afetam diretamente no faturamento da empresa, afetando seu planejamento futuro;
- Essas práticas podem fundamentar a desconsideração de personalidade jurídica, colocando em risco o patrimônio pessoal dos sócios.

Confusão de papéis

Papéis e responsabilidades devem ser claramente definidas, em geral os membros da família se metem em tudo, desde de decidir o “vale transporte” até comprar ou vender outros negócios.

Impactos jurídicos

- A divisão dos papéis de cada integrante da família na organização é fundamental para estabelecer o foco de cada membro dentro da organização;
- Isso faz com que as cobranças internas sejam realizadas sobre a parte responsável, criando um elo de confiança e comprometimento entre os integrantes.



Falta de talento

Contratação de membros da família que não estão qualificados ou não possuem as competências e habilidades necessárias.

Incapacidade de demiti-los quando é claro que eles não estão trazendo resultados.



Impactos jurídicos

- No mundo dos negócios há uma regra de ouro: Não contrate alguém que não possa demitir.
- Não é incomum vermos ações trabalhistas entre familiares. Muitas vezes os negócios que deveriam unir, causam desunião.
- É preciso capacitar os membros da família, muito além do dia-a-dia das tarefas.
- Liderança, negociação, habilidades com números, tomar decisões impopulares, humildade para aprender com os erros, tudo isso precisa ser naturalmente aprendido e multiplicado.

Alta rotatividade

Quando os funcionários sentem que os "protegidos" sempre têm vantagens sobre os demais e quando eles percebem que a gestão é incompetente.

A rotatividade aumenta, os custos com a folha de pagamento aumentam e a cultura da empresa não se fortalece.

Não há cultura se toda hora há pessoas novas na empresa.



Impactos jurídicos

- Estas práticas interferem na descontinuidade do planejamento da empresa, pois o foco é direcionando para o constante re-treinamento dos novos funcionários;
- Aumento considerável de gastos e pagamentos de verbas rescisórias;
- Aumento do risco de passivos trabalhistas;
- Fortalecer engajamento dos colaboradores junto à organização.

Falta de planejamento da sucessão

A maioria das empresas familiares não têm um plano para entregar o poder para a próxima geração, levando a grandes conflitos políticos e em alguns casos, divisões.

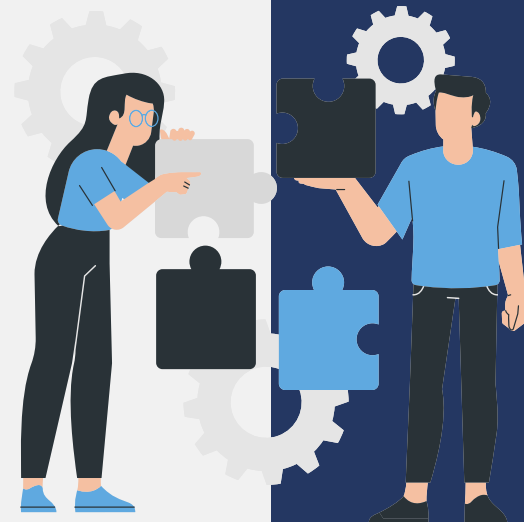


Impactos jurídicos

- A ausência do planejamento sucessório pode afetar diretamente na continuidade da empresa, inclusive com a falta de preparação daqueles que darão continuidade nas atividades;
- Os problemas familiares e a disputa entre sucessores fará com que a empresa perca seu foco em suas atividades, focando a atenção na resolução dos conflitos familiares;
- Estabelecer a regra de sucessão e direito dos herdeiros, visando segurança na continuidade da empresa.

Aposentadoria

Planejamento de longo prazo para cobrir as necessidades e realidades de membros mais velhos quando eles deixam a empresa.



Impactos jurídicos

- O planejamento sucessório também é necessário para estabelecer as regras e períodos onde os membros mais velhos estejam no comando da empresa;
- É necessário estabelecer o período máximo em que os membros mais velhos atuem na empresa, e o momento em que haverá sua retirada e consequente aposentadoria;
- Isso é necessário para trazer segurança acerca da realidade que o membro mais velho encontrará no momento de sua retirada, bem como segurança da empresa na sua continuidade.

Falta de treinamento ou treinamentos sem resultados práticos

Em geral empresas familiares não têm um programa de treinamento específico para funcionários, muito menos para os membros da família na empresa.



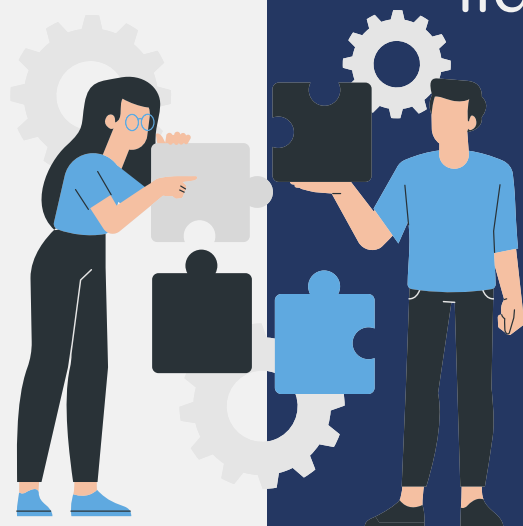
Impactos jurídicos

- A falta de treinamentos e/ou treinamentos sem resultados práticos faz com que as empresas percam sua identidade e se afastem de sua cultura, impactando diretamente no seu futuro;
- O treinamento de funcionários auxilia no engajamento da equipe, fazendo com que os colaboradores se sintam parte da empresa;
- Por outro lado, o treinamento dos familiares auxilia na construção conjunta do futuro da empresa, vez que estes serão os sucessores e futuros responsáveis pela continuidade da organização.

Gestão paternalista

O controle é centralizado e influenciado pela tradição, em vez de boas práticas de mercado.

Dificuldade em controlar os outros membros da família. Seja pela falta de participação no trabalho do dia-a-dia ou supervisão necessária para entregar resultados com o máximo desempenho.



Impactos jurídicos

- A centralização do poder é algo prejudicial para o futuro da empresa, pois acaba não preparando a organização e nem os sucessores na sua continuidade.
- Isso faz com que a empresa, no primeiro momento em que o gestor centralizador faltar, a empresa ficará carente de lideranças;
- Nesse momento, a empresa, ao invés de focar sua energia na continuidade de suas operações, ficará focando atenção na criação de novos gestores e lideranças.

Gestão excessivamente conservadora

Os familiares mais velhos tentam preservar o “status quo” e resistem à mudanças, mesmo as mais simples.

Especialmente resistem a ideias e mudanças propostas pela geração mais jovem.



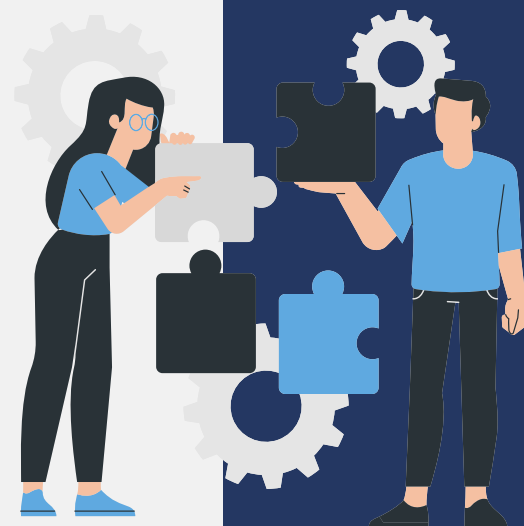
Impactos jurídicos

- Esta é uma consequência da gestão centralizada, o qual toma suas decisões baseadas "no que sempre foi feito";
- Esta conduta interfere na inserção e ampliação da empresa no mercado, tornando a empresa desatualizada;
- Em um cenário atual, é necessário que a empresa acompanhe a velocidade do mercado, criando uma cultura de adaptabilidade frente as constantes mudanças mercadológicas.

Problemas na comunicação

Provocados pela confusão de papéis, e emoções (centralização, desconfiança, inveja, medo, raiva), divisões políticas ou outros problemas de relacionamento.

Não é incomum a 'rádio peão' ser mais eficiente na empresa familiar. A comunicação é a chave para que as decisões fluam adequadamente.



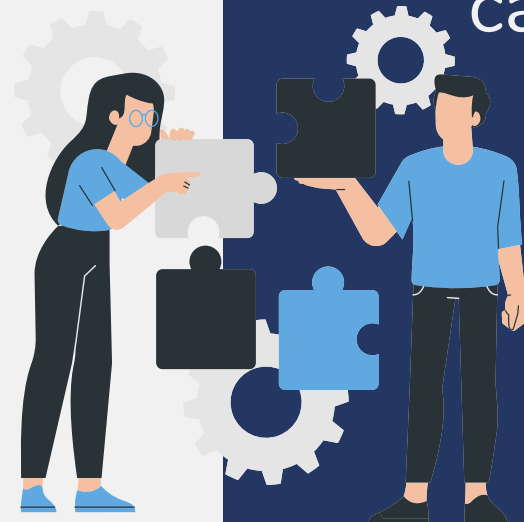
Impactos jurídicos

- A comunicação dentro de uma organização é chave fundamental para o sucesso de uma empresa, seja pela comunicação entre gestores e funcionários, ou até mesmo entre os próprios gestores;
- Isso contribui para o fortalecimento de uma identidade na empresa, criando sinergia e confiança entre todos seus integrantes;
- Somente com uma comunicação ampla e constante entre todos os integrantes da organização, é que a empresa poderá alcançar suas metas.

Apagadores de incêndio ou Pensamento Sistemático

As decisões são tomadas no dia-a-dia, em resposta aos problemas.

É comum vermos os 'apagadores de incêndio' de plantão. O que causa um clima de instabilidade que afeta a eficiência da equipe.



Impactos jurídicos

- Os apagadores de incêndio, devem ser tratados com exceção, e não regra;
- A solução dos problemas de maneira sistêmica, faz com que a empresa não calcule os riscos decorrentes de sua atividade, pois desconhecendo os problemas, impossível agir de maneira preventiva;
- Esta conduta, além de criar um cenário de incertezas, contribui para o aumento dos custos, pois obriga aos gestores a despendem quantias consideráveis para resolver problemas básicos;
- "É mais barato comprar um extintor do que um caminhão de bombeiro"

Ausência de um plano B

Nenhum plano claro sobre processo de vendas, encerramento de negócios não rentáveis ou um plano B para passar por crises, como ocorreu com a Pandemia de COVID-19.

É preciso ter planos formalizados sobre como enfrentar novos concorrentes, desenvolver novos produtos, vendas online, ou mesmo reformar alguma área física que possa etc.



Impactos jurídicos

- A adoção de uma cultura de planejamento e governança faz com que a empresa, esteja preparada para os diversos cenários e incertezas do mercado;
- É sabido que o mercado possui instabilidades, e a empresa deve sempre estar preparada e ter planos de contingência para períodos e cenários pessimistas.

Não sabe o valor da empresa

Nenhum conhecimento sobre o valor do negócio, e os fatores que o tornam valioso ou que podem diminuir seu valor.

Muitas oportunidades são perdidas, para fusão, aquisições, possibilidade de franquias, ou mesmo negociação de dívidas, porque não há clareza sobre o valor da empresa.



Impactos jurídicos

- A empresa necessita de boas oportunidades para evoluir e se consolidar no mercado de trabalho, deste modo, é necessário que os gestores conheçam a fundo as particularidades de sua organização, pois somente assim, tomarão as melhores oportunidades visando a segurança financeira da empresa e por consequência da família empresária.

Crescimento rápido, porém sem controle

Em determinado período a empresa pode ter um “boom” de crescimento, e devido à falta de controles, novos investimentos ou resistência para re-investimento no negócio, tudo pode ir por água abaixo na mesma velocidade.

Quanto mais rápido a empresa cresce, mais rápido se multiplicam as ineficiências. É preciso saber investir justamente no momento do crescimento.



Impactos jurídicos

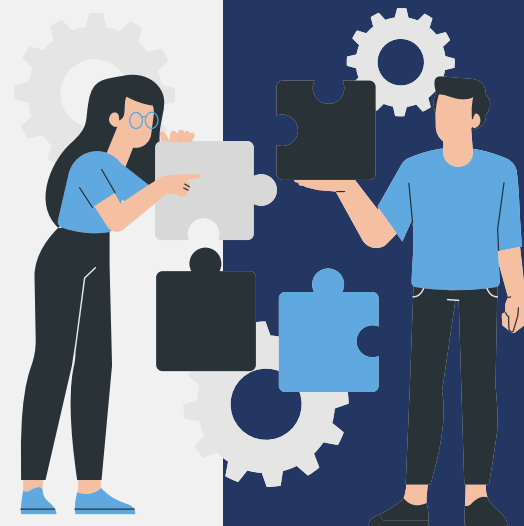
- O crescimento desordenado pode, em primeiro momento, aparentar ser benéfico para a organização, todavia, a falta do planejamento fará com que se tomem decisões erradas com os frutos deste crescimento desordenado;
- É necessário que a família empresária tenha um planejamento sólido, buscando um crescimento sólido e criando um ambiente de segurança;
- Isto contribui para que as conquistas decorrentes deste crescimento sejam sólidas, e possam ser a base para o contínuo crescimento e expansão.

Falta de alinhamento sobre o futuro

Cada membro da família tem uma visão e objetivos diferentes de negócio. Como isto os esforços são aplicados em diferentes frentes de trabalho, e gasta-se energia desnecessária para gerir a empresa. Em muitos casos muitas iniciativas e poucas “acabativas”.

Impactos jurídicos

- Alinhamento de sócios com um bom documentos sobre 'papeis e responsabilidades descritos em um acordo de sócios', ainda é o caminho mais adequado para para saber como será o desempenho de cada um no futuro



Realizar novas contratações

O processo de recrutamento e seleção precisa ser bem planejado. Muitas vezes, a seleção realizada não é feita de forma correta e as verdadeiras competências não são avaliadas.

A falta de um processo estruturado pode afetar o desempenho da empresa como um todo. Portanto, ainda que o candidato seja um parente, é preciso realizar uma avaliação completa.

Impactos jurídicos

- A não adoção de um processo seletivo estruturado faz com que a empresa perca talentos, e esteja sempre em busca de mão de obra qualificada (a qual é cada vez mais escassa);
- A adoção destas práticas contribui tanto para um recrutamento mais assertivo, mas também para a retenção de talentos;
- É necessário que a empresa tenha em seu planejamento planos de carreira bem formatado, e que esteja alinhado com a avaliação de valências;
- Isto contribui para que se possa extrair o melhor de cada parente e funcionário.



Alta performance

sua empresa precisa operar assim

pequenas
e médias

precisam simplificar
a gestão

estratégias
+ claras

para fazer acontecer

processos
organizados

para otimizar custos

pessoas
+ engajadas

para lidar melhor
com as pressões

simplificar
os negócios

porque é preciso

NÓS REPRESENTAMOS CLIENTES QUE IMPACTAM O FUTURO

Aprimoramos o desenvolvimento dos negócios de nossos clientes que transformam o futuro, através da atuação de nossa gente.

Uma análise de riscos e oportunidades para o desenvolvimento de Empresas Familiares a partir do olhar jurídico.



BERTON &
BORTOLOTTO
ADVOGADOS ASSOCIADOS



Como temos ajudado os gestores de empresas familiares



Nosso foco inicial é orientar e desenvolver a estruturação societária de forma adequada é o que viabiliza a perenidade do negócio

Nós trabalhamos desenvolvendo uma aproximação com o cliente, com o objetivo de compreender as individualidades e as necessidades de cada família.

Como um 'médico de família', nós atuamos como '**advogado de família**', elaboramos um diagnóstico e a indicação dos melhores caminhos para cada caso, contemplando anseios e necessidades de cada membro da família envolvido.

Para tanto desenvolvemos os seguintes serviços:

- Mapeamento da Estrutura Atual
- Entrevista e compreensão das relações com foco na Governança Corporativa
- Avaliação acerca da necessidade de Constituição de Empresas
- Acordo de Quotistas
- Protocolos familiares
- Ajustes Patrimoniais entre Familiares
- Projeto para Planejamento Sucessório





É PRECISO ENTENDER EM PROFUNDIDADE OS
IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS.

É ISSO O QUE FAZEMOS TODOS OS DIAS.



contato@bertonbortolotto.com.br
<https://www.bertonbortolotto.com.br/>

No 2132 - R. Ernesto Alves, Sala 23 - Centro,
Flores da Cunha - RS, 95270-000