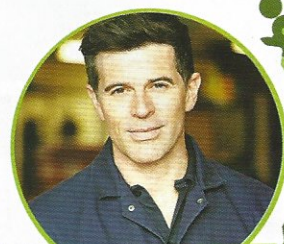


DE GERAÇÃO PARA GERAÇÃO



• TIO E SÓCIO •

A sucessão familiar independe do tamanho do negócio

90%

das empresas do
brasileiras são familiares

Cerca de 90% das empresas do País são familiares. Para se ter uma ideia, elas respondem por aproximadamente 2 milhões de empregos diretos e estão entre os pilares da economia nacional. Grupos como Pão de Açúcar, Ypioca, Magazine Luiza, TAM, Casas Bahia, Sadia, Votorantim e Organizações Globo foram criados a partir dos sonhos de seus fundadores e ainda hoje são referência no cenário brasileiro. Há ainda milhares de organizações de pequeno e médio porte responsáveis por 60% da oferta de empregos no Brasil e 48% da produção nacional.

Segundo Domingos Ricca, sócio-diretor da Ricca & Associados, consultoria especializada em empresas familiares e sucessão, a maior parte desses empreendimentos – independente do porte – é norteada por princípios como a palavra, a perseverança, o carisma e a cultura. “Em muitas dessas empresas, por ser o único valor que o empresário tinha para empenhar, a palavra era a garantia do negócio. Suas histórias são recheadas de desafios em que a persistência foi motivada pela crença no sonho”, comenta.

REGRAS CLARAS

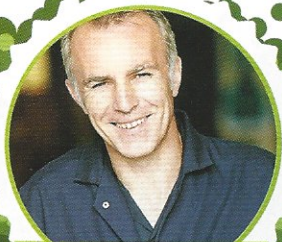
Fazer com que esse sonho se perpetue, no entanto, muitas vezes exige esforço idêntico ao empregado na concepção do negócio propriamente dito. Embora o modelo administrativo da empresa

familiar seja caracterizado pela união entre os gestores, maior lealdade dos colaboradores e um sistema decisório mais ágil, verdade seja dita: não é fácil trabalhar em família.

Separar conflitos familiares das decisões administrativas é um dos exercícios mais difíceis na rotina das empresas familiares, principalmente quando o negócio conta com parentes de segundo e terceiro grau. “Admitir pessoas da família não tem problema algum, desde que elas sejam capacitadas para as funções que vão exercer.

Afinal parente também pode ser competente”, afirma Ricca. Mas o que não pode acontecer são favorecimentos ou decisões fundamentadas nos laços familia-

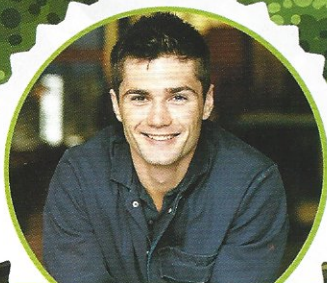
res. A definição das atribuições e o limite de autoridade de cada pessoa da família têm que ser claros – principalmente para o próprio colaborador. Vale lembrar, ainda, que as questões da empresa não devem ser decididas na mesa do jantar. Da mesma forma, as situações familiares não podem ser trazidas para a sala de reunião. A regra de ouro funciona como um pacto entre as partes, mas, segundo Ricca, o ideal é que as empresas que nascem dentro de um núcleo familiar tenham um código de conduta bem claro para todas as partes. Aspectos como relacionamento, hierarquia, comprometimento e reembolso de despesas pessoais podem compor um manual de



• PAI E FUNDADOR •



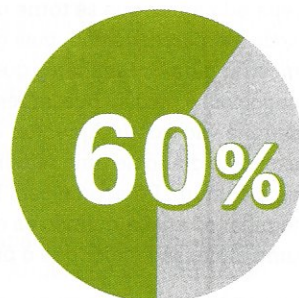
• MÃE E ATENDENTE •



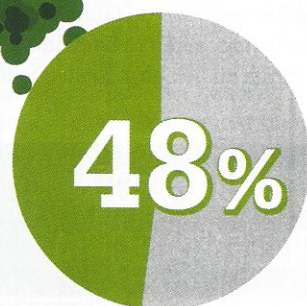
• HERDEIRO E GERENTE •



• ESPOSA E CAIXA •



da oferta de empregos
no Brasil é gerada por
empresas familiares



da produção
nacional é feita por
empresas familiares

conduta e vai ajudar a manter a integridade da empresa.

BEM COMUM

Engano pensar que a recomendação é apenas para as grandes organizações. Pequenas empresas, muitas vezes administradas apenas pelo casal, também podem ter conflitos e precisam ter regras claras sobre os procedimentos. Independente do cuidado natural pelos familiares, é essencial entender que nem sempre o que funciona na esfera familiar serve para o ambiente empresarial. Achar que o caixa da empresa funciona como a carteira do pai, ou que, na ausência dele, a empresa está sob o comando irrestrito do sucessor é uma postura equivocada que deve ser

MANUAL DE SOBREVIVÊNCIA

Verdade seja dita: não é fácil trabalhar com a família. Para que evitar que os problemas domésticos sejam levados para a empresa – e vice-versa – veja as regras de ouro que podem fazer parte de um manual de conduta:

- Não discuta questões familiares no ambiente de trabalho e vice-versa;
- As retiradas de caixa para uso particular são proibidas;
- Estabeleça uma remuneração para o familiar condizente com a função;
- Na admissão de parentes de segundo ou terceiro grau, avalie a capacidade do candidato com base nos mesmos critérios da contratação de terceiros;
- Seja claro com os familiares quanto às regras de conduta na empresa;
- Quando precisar demitir um parente, seja sincero sobre os motivos do afastamento;
- Realizar reuniões periódicas na empresa para discutir assuntos pendentes evita que essas questões sejam tratadas na mesa do jantar;
- A imparcialidade, na medida do possível, tem que ser regra de ouro, já que favorecimentos aos familiares desestabilizam a equipe;
- O sucessor só assume as responsabilidades do fundador da empresa quando a transmissão de poder for oficialmente comunicada a todos os funcionários;
- O cumprimento da jornada de trabalho dos colaboradores da família tem que ser levado a sério;
- Respeito à hierarquia é obrigatório.

reparada antes que se torne um problema maior. Pode até parecer óbvio, mas nunca é demais mostrar para os familiares que, quando se trata de negócios, é preciso buscar resultados. Conflitos sempre vão existir. Aprender a lidar com eles é o exercício diário de uma família que trabalha pelo bem comum. De acordo com Ricca, uma empresa familiar só acaba quando as discussões tomam uma dimensão maior que o próprio negócio.

SUCCESSÃO

O outro desafio da maior parte dos empresários que construíram uma empresa com base familiar é a preparação de seus sucessores. Nesse ponto, surge a primeira grande dificuldade: quando o sonho do fundador não é o sonho de seus filhos. "Essa situação é muito comum entre os empresários. Costumo dizer aos sucessores que eles têm a obrigação de entender dos negócios da família, pois se não forem os sócios de hoje, serão os herdeiros de amanhã e, de uma forma ou de outra, terão que tomar decisões



PLANEJANDO A APOSENTADORIA

O desejo de diminuir o ritmo de trabalho e a necessidade de compartilhar as responsabilidades da empresa com os filhos é o que leva a maior parte dos empresários a iniciar um processo de sucessão. Veja abaixo, as orientações do consultor Domingos Ricca, para uma transição eficaz:

- O fundador deve planejar sua aposentadoria juntamente com os sucessores do negócio;
- A preparação dos gestores depende mais da maturidade dos filhos do que da idade do pai;
- A escolha do sucessor e dos gestores deve levar em conta a capacidade dos candidatos e não apenas os laços consanguíneos.
- Um treinamento planejado permite que o sucessor conheça em profundidade todos os setores da empresa;
- Criar tarefas e propor alguns desafios ajudam a testar a habilidade dos sucessores;
- As orientações devem sempre lembrar a cultura e os valores da empresa. Não economize tempo para explicar a história da empresa e os valores que a diferenciam da concorrência;
- Se não sentir segurança no processo de sucessão, contrate um gestor profissional, afinal direito de herança não é garantia de eficiência.

Não é a idade biológica do pai, mas a maturidade dos filhos, que determina a melhor hora para iniciar o processo de sucessão

junto a conselho", diz Ricca. A escolha do momento certo de iniciar esse processo varia de família para família. "Para que o sucessor entenda o espírito da empresa é fundamental que o fundador consiga inculcar a cultura organizacional, mantendo viva sua história e reforçando a importância do relacionamento com equipe, fornecedores e clientes. Do ponto de vista prático, é importante que o herdeiro faça um 'estágio' em cada um dos departamentos da empresa, pois essa é uma oportunidade de conhecer a dinâmica do trabalho e de conquistar o respeito dos colaboradores." Vale destacar que não é a idade biológica do pai, mas a maturidade dos filhos, que determina a melhor hora para iniciar o processo de sucessão.

RESPONSABILIDADES

Nos comércios é muito comum que os filhos, desde pequenos, comecem esse treinamento ajudando o pai no atendimento e passem gradativamente a assumir novas obrigações. Ainda assim, o momento da transmissão efetiva das responsabilidades tem que ser definido de maneira criteriosa. O cuidado com a interferência dos fatores emocionais nas decisões é mais um aspecto que requer atenção redobrada. Se não for bem administrada, a relação construída pelos laços familiares podem impedir o crescimento dos sucessores, seja no desempenho das suas atividades, seja na capacitação para assumir o comando. "Ao preparar seu substituto para os



• DE PAI PARA FILHO •

cargos de liderança, o empresário tem que buscar o equilíbrio entre o excesso de zelo ou exposição negativa das dificuldades pessoais”, afirma Ricca.

Ricca observa que a liderança e o carisma são as únicas características que o fundador não conseguirá transmitir aos seus herdeiros, já que a personalidade é formada a partir das conquistas individuais. Nesse sentido, a oportunidade de trabalhar em cada um dos departamentos da empresa e da convivência estreita com os outros funcionários dá ao sucessor a possibilidade de construir sua própria história dentro da empresa.

CHOQUE DE GERAÇÕES

Sim, o choque de gerações em algum momento falará alto. Isso porque os sucessores –

normalmente mais capacitados e com boa formação acadêmica – têm dificuldade em compreender algumas práticas pouco usuais no modelo de administração moderna. Nesse sentido, cabe ao herdeiro assimilar que a postura do fundador e o conjunto de atitudes e rotinas por ele estabelecidas integram a cultura da empresa de modo indissociável. Essa é, afinal, a essência do negócio. Diminuir esse lapso temporal também depende do empresário. Uma das formas de solucionar a questão é revelar aos seus sucessores a trajetória de vida e todo o esforço na construção da organização. Os herdeiros que conhecem a história da empresa e as dificuldades enfrentadas tendem a valorizar mais o negócio.

COMPETÊNCIA

Uma administração baseada nos princípios da excelência e profissionalismo é condição intrínseca ao processo de sucessão. Até bem pouco tempo a ideia de gestão profissionalizada não fazia parte do manual básico de sobrevivência da empresa eficaz – menos ainda das empresas familiares de pequeno porte.

O fato é que hoje a capacidade gerencial é vital em qualquer negócio. Ainda que a organização seja familiar, é preciso que os sucessores não apenas dominem as ferramentas modernas de administração para otimizar a gestão dos recursos, mas que também saibam como conduzir a empresa sem deixar que sua essência se perca ao longo do tempo.

NÃO É O FIM

É equivocado pensar que a sucessão é fim da atividade para o fundador da empresa. Tanto quanto possível, ele deve permanecer na gestão do negócio, mesmo que opte por períodos mais prolongados de ausência. “Essa convivência é saudável para o sucessor, que tem a oportunidade de aprender um pouco mais a cada dia; para a empresa, que continua com a referência do seu líder; e para o empresário, que tem a oportunidade de manter-se ativo e continuar investindo no seu sonho”, avalia o consultor.

O PLANO DE SUCESSÃO

Uma transferência bem-sucedida também depende de um preparo adequado dos sucessores. Sob esse aspecto, alguns pontos devem ser observados:

- É importante que o sucessor tenha passado por alguma experiência fora da empresa familiar, em outra organização como funcionário ou exercendo cargo de liderança;
- A sucessão deve conter um plano de desenvolvimento, detalhando os conteúdos a serem aprendidos, a forma de condução e os prazos;
- As funções exercidas pelos sucessores devem fornecer conhecimento operacional;
- A formação obtida na graduação deve ser continuamente complementada;
- A fase de preparação deve incluir alternativas para que o sucessor consiga encontrar seu espaço entre os colaboradores da organização;
- A capacidade prática do sucessor precisa ser exercitada constantemente.