

#RI 2019 BIZ

GOVERNANÇA CORPORATIVA PARA EMPRESAS FAMILIARES

O FATOR HUMANO NA SUCESSÃO DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA

REALIZAÇÃO

Treuer



“Prezado Fundador,

Para você que já não voltou mais da U.T.I. daquele hospital onde nos vimos pela última vez, e de lá partiu desta sem encaminhar a sucessão da empresa que você fundou, esta carta chega atrasada.

É lamentável, mas de qualquer forma quem sabe ela possa ser útil para outros empresários que ainda estão vivos, correndo de um lado para outro, sem dar-se conta dos riscos que também correm sua saúde e, por extensão, sua família e a empresa. É evidente que foi uma surpresa para todos, pois com a saúde que você sempre teve não se poderia esperar um desfecho daqueles.

A imagem que você em vida nos transmitiu, de onipresença, onipotência e rapidez nas decisões contrastavam com as cenas que presenciei em seu velório. Aquela mesma força que nos unia durante a sua vida era agora o fator que nos separava. Já era possível perceber os primeiros indícios de lutas pelo poderLá estavam seus filhos, genros e noras criando algumas situações constrangedora para sua esposa, Por alguns momentos inclusive se referiam a você de uma maneira pouco recomendável para quem estava sendo velado. Eram manifestações do tipo: “O velho foi sensacional, mas agora nos deixou tudo para resolver. “Ele deveria ter feito a divisão ainda em vida”. Ou ainda: “Ele achou que jamais morreria, razão pela qual nunca quis tratar da sua sucessão. Agora, sem a participação dele vai ser mais difícil”. Em outro ambiente, acotovelavam os “velhos de casa “, que nesta altura se julgavam plenos de direitos ou deserdados.

Procurando resumir, diria que se não fosse uma situação de dor e trágica, você mesmo provavelmente estaria se divertindo com aquilo que estava provocando nas pessoas que conviveram boa parte de suas vidas a seu lado. Toda aquela cena era um testemunho muito intenso da sua incapacidade de lidar com uma visão de empresário que desenvolve um empreendimento que ultrapassava sua própria existência.”

A EMPRESA É FAMILIAR QUANDO OS MEMBROS DA FAMÍLIA EXERCEM CONTROLE ADMINISTRATIVO COM BASE NA PROPRIEDADE DO CAPITAL

Características das empresas familiares, que podem ser vantagens:

- Lealdade dos funcionários;
- Confiança, sem prejuízo da competência;
- Valorização da antiguidade, garantindo estabilidade e disseminação da cultura;
- Priorização do longo prazo.





Características das empresas familiares, que são desvantagens:

- Falta de disciplina;
- Personalização dos problemas;
- Uso indevido dos recursos da empresa;
- Falta de sistemas de planejamento e controle: imediatismo;
- Critério de familiaridade para contratações e promoções: nepotismo;
- Falta de disposição comportamental para mudança.

Cultura é um conjunto complexo de tudo que constitui a vida em comum nos grupos sociais.

A importância de conhecer a cultura reside na importância de sua interpretação em processos de transformação.

É impossível conhecer a cultura de uma empresa sem levar em conta o contexto em que se insere.

“ O HOMEM É AMARRADO A TEIAS QUE ELE MESMO TECEU”.

A CULTURA AFETA OS COMPORTAMENTOS

Há disposição para mudar a cultura?



A falta de disposição para mudança destrói a empresa e compromete as relações familiares.

70% DAS FAMÍLIAS DESTROEM SEU PATRIMONIO

Qual é a causa principal?

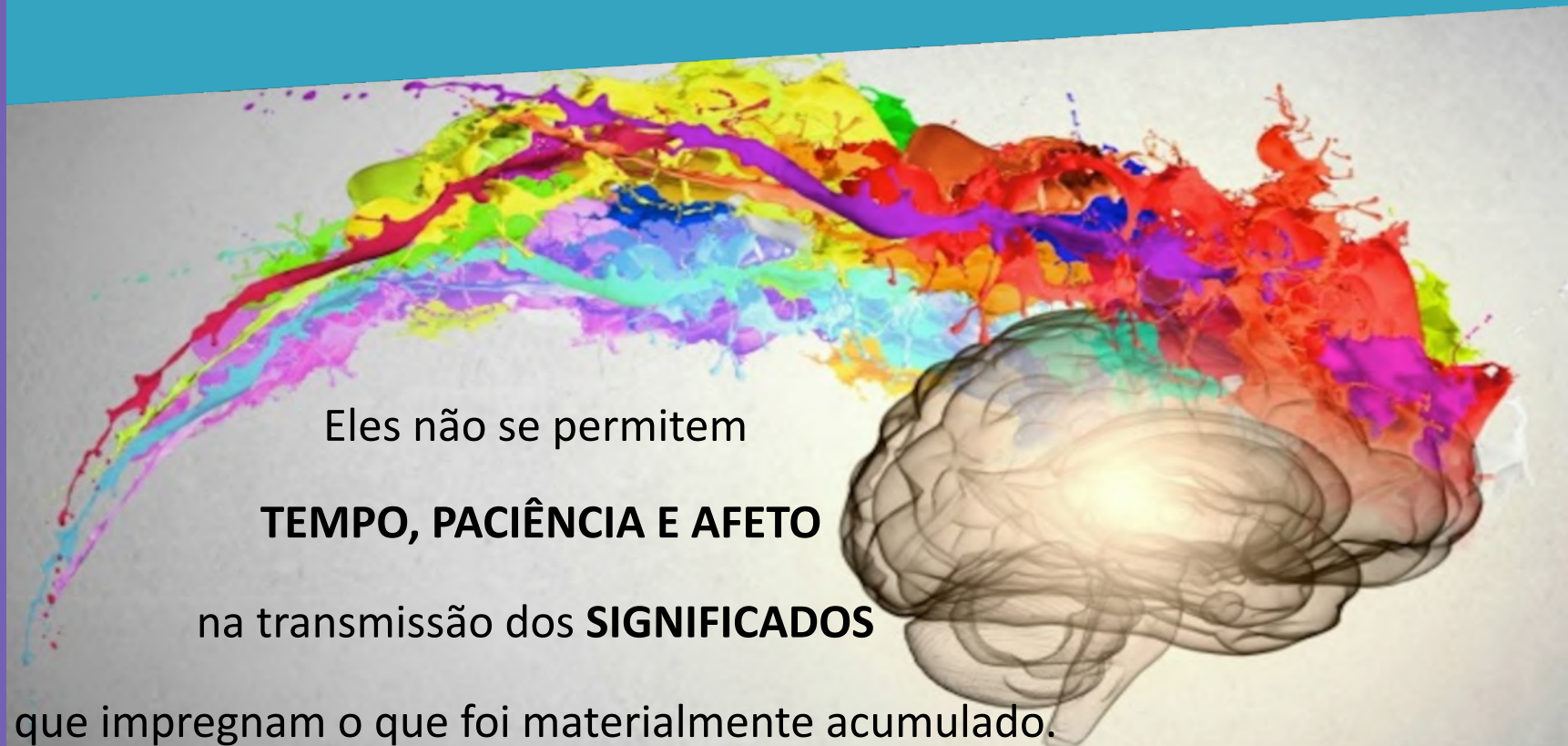
CONFLITOS nas FAMÍLIAS empresárias



BASES DOS CONFLITOS:

- Fundador, empreendedor, imigrante e de origem simples;
- O **principal valor**: construção de patrimônio para os descendentes;
- **Cultura patriarcal**: pais dogmáticos, ausentes na relação familiar;
- Falta de preparação dos herdeiros para receber o **legado simbólico** (valores, saberes, emoções, sacrifícios, conquistas, patrimônio);
- **Despreparo dos herdeiros** para lidar com a falta do fundador e entender seu papel/desafio;
- **Cultura do “faz de conta”** que está tudo bem, os conflitos são jogados para baixo do tapete e inibem a realização de desejos individuais;
- Famílias que dependem financeiramente do patrimônio comum;
- A **empresa ser a única perspectiva** de satisfação de desejos e realização profissional.

A maioria dos patriarcas busca soluções estruturadas (legal)
para a transferência dos recursos.



Eles não se permitem

TEMPO, PACIÊNCIA E AFETO

na transmissão dos **SIGNIFICADOS**

que impregnam o que foi materialmente acumulado.

A TRANSMISSÃO É DIFÍCIL PORQUE O CRIADOR:

- Não imagina a criatura sem ele.
- Define as regras e as transgride segundo os seus desejos e próprios interesses
- Teme a perda de poder
- Não quer ser submetido as regras do grupo



A TRANSMISSÃO É DIFÍCIL PORQUE A GERAÇÃO MAIS NOVA:

- Não imagina o legado sem o pai
- Tem dificuldade de identificar seus desejos e manifestar interesses que contrariem os do pai
- Teme a morte real ou simbólica do pai
- Não consegue se organizar como grupo

A dificuldade da geração mais velha de sair e da
geração mais nova para assumir :

1ª CRISE do processo de sucessão.

Os sucessores não devem ocupar o lugar do pai!

ESTE É UM LUGAR VAGO.



Afetos circulantes
Substituição de amor e ódio por respeito,
reconhecimento e gratidão

DEVEM OCUPAR O LUGAR DE UM LÍDER
REPRESENTA O LEGADO DO FUNDADOR E TRANSFORMA A CULTURA



Afetos circulantes
Substituição de amor e ódio por respeito,
reconhecimento e gratidão

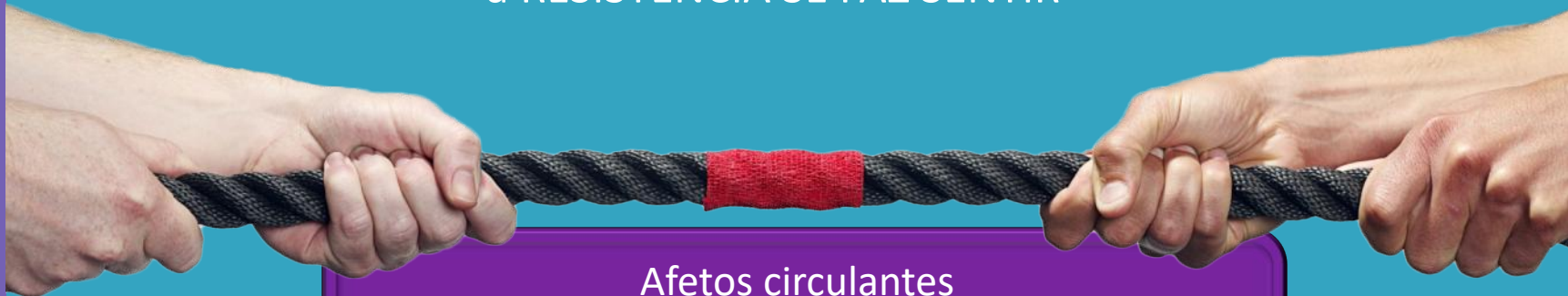
Na passagem da 2ª para a 3ª geração

2ª CRISE: liderança pelo poder entre os diversos sucessores.

O motivo: a irmandade não é a preparada para exercer o papel de sócio de um grupo que não teve a possibilidade de escolha.

A crise é política, o conflito é da liderança pelo poder,

a RESISTÊNCIA SE FAZ SENTIR



Afetos circulantes

Substituição de competição, inveja, ciúme, por
Confiança, humildade, diálogo e colaboração

A 3ª **CRISE**: perda da identidade da empresa.

Fracionamento do poder entre vários herdeiros.

Interesses divergentes dos valores do fundador.



Afetos circulantes

Substituição de desagregação, apatia, vazio por negociação, ganhos mútuos: criar e distribuir valor

FORÇAS PROPULSORAS DA MUDANÇA



1. O fundador encontrar **outras fontes de preservação da autoestima** e realizações que lhe confirmam poder e independência.
2. A **preparação dos herdeiros** no longo prazo, de modo a receberem o legado simbólico
3. O **entendimento das resistências** como informação para identificação dos valores, interesses, desejos, sonhos, medos,

FORÇAS PROPULSORAS DA MUDANÇA

4. A Adoção de indicadores econômicos e investimento na **competência inovação**, que levem a:
- Profissionalização da gestão;
 - Formulação de planos estratégicos;
 - Atualização tecnológica;
 - Abertura ao mercado internacional;
 - Associação a empresas estrangeiras



As negociações, concessões, consentimentos, acordos, pactos devem permitir uma construção de soluções coletivas e criativas para que o grupo continue junto, profissionalize ou venda o patrimônio.

- Empresa de médio porte com 1700 funcionários
- Processo de sucessão do fundador para a 2ª geração
- Filhos não são preparados, crescem dentro da empresa com papéis definidos subordinados ao pai/fundador
- Fundador com 86 anos, a empresa apresenta situação financeira ruim (caixa)
- Filhos decidem contratar um gestor profissional: novas estratégias, políticas, gestão dos recursos financeiros e humanos são implantados
- fundador morre
- Filhos discordam das estratégias de mudança: o gestor profissional demite-se
- Os filhos tentam fazer as mudanças: com luto, sem caixa, com conflito, sem preparo e visão
- A empresa fecha!



ROSILENE RIBEIRO

rosileneribeiro.rh@gmail.com

(21) 999698373