Empresas & Negócios

Matéria de capa



nortonrsx_CANVA



PONTOS DE ATENÇÃO!

'VALE TUDO' NA SUCESSÃO FAMILIAR DE UMA EMPRESA? NEM TUDO!

Uma das novelas que mais fez sucesso na TV Globo nos anos 1980 está de volta. O remake da obra "Vale Tudo" traz novamente para as telinhas os dramas vivenciados por personagens como Odete Roitman (Débora Bloch), presidente do grupo Almeida Roitman, seu filho Afonso (Humberto Carrão), sua filha Heleninha (Paolla Oliveira), que é marginalizada pela mãe por ser alcoolista e não atender às suas expectativas, seu ex-genro Marco Aurélio (Alexandre Nero), vice-presidente da empresa que desvia os lucros, e o atual "quase" genro Ivan Meirelles (Renato Góes), um profissional competente que também está envolvido na gestão da empresa.

Sérgio Simões (*)

Odete Roitman é uma mulher fria, calculista e implacável, que tem uma visão elitista do mundo e despreza o Brasil - considera o país muito "tupiniquim" para o seu gosto. Ela manipula a vida dos filhos, especialmente do filho Afonso, no qual deposita as suas esperanças de dar continuidade ao império familiar, além de impor suas vontades e decisões, de forma autoritária, em cima dos demais integrantes da família envolvidos na dinâmica do negócio. Ela representa a visão do fundador, do dono da empresa, que se mostra autoconfiante e arrogante ao achar que só ele sabe o que é melhor para a empresa (e para a família!). Isso é algo que acontece com grande frequência na gestão das companhias familiares no país.

Algumas das características da Odete que carecem atenção são a falta de empatia, excesso de centralização e nepotismo, algo que também faz parte de grande parte da realidade empresarial familiar no país. Odete também é adepta da transparência e equidade zero na gestão, na prestação de contas e no relacionamento com seus stakeholders. Além disso, ela burla alguns princípios morais.

Outro ponto é a ausência de instrumentos de governança - como um auditor externo ou a presença de um conselho fiscal, no império de Roitman para avaliar as contas da companhia. Odete não se preocupa com os gastos da organização, algo que ela não vê. Ela quer controlar o



WillSelarep_CANVA

comportamento de compras da irmã, como o sofá novo que ela adquiriu. Isso mostra claramente a dificuldade de controlar o que ela não vê, ou seja, os lucros da empresa, que acabam ficando 'escondidos' e suscetíveis aos desvios de Marco Aurélio.

Listo aqui alguns pontos importantes que devem servir de atenção para as empresas familiares no Brasil quando o assunto é sucessão familiar:

A falta de um plano de sucessão claro e a ausência de diálogo entre os membros da família podem levar à instabilidade e até à falência da organização. A sucessão precisa ser algo planejado, com a implementação de processos, que muitas vezes não são executados, pois acaba sendo algo levado sob a ótica pessoal. Ela ajuda a entender os caminhos para o futuro e garantir a perenidade da organização.

A importância de ter profissionais externos na gestão. A presença de Ivan destaca a necessidade de integrar talentos externos para garantir a continuidade e inovação na empresa, ajudando inclusive no equilíbrio das relações familiares. Traduzindo para a realidade, isso demanda que as empresas contratem executivos de fora para lidar com a gestão de forma "profissionalizada", o que gera mais transparência para os números, melhor controle das finanças e entrega das estratégias definidas pelos acionistas.

Um dos grandes erros das empresas familiares é a falta de visão sobre as diferenças entre propriedade e gestão. São coisas distintas. Nem sempre o ideal é querer colocar alguém da família na cadeira número 1 da gestão. Um filho(a), por exemplo, não precisa ser capacitado para assumir a administração da organização - ele(a) pode querer trilhar outro caminho profissional que nada tenha a ver com a empresa. O que ele(a) precisa é ser preparado para agir como proprietário quando necessário e ter uma visão de controle da companhia.



SHVETS_production_de_Pexels_CANVA

A ausência de aplicação dos princípios de governança geram vários problemas na gestão e podem comprometer o futuro da empresa. A falta de visão sobre os números da empresa, incluindo custos, lucros, receitas, entre outros, podem gerar vários problemas na gestão, incluindo o desvio - existem muitos 'Marcos Aurélios' por aí - principalmente quando aumenta a presença de integrantes da família no comando. Quando as empresas passam a ficar preocupadas em implementar a governança, o que na visão de muitas, é um processo custoso, muitas vezes é tarde. É importante, antes de tudo, trazer um conselho 'construtivo', que crie os pilares de governança para depois migrar para um conselho consultivo ou de administração. Ter uma governança estruturada ajuda na compreensão sobre se as coisas estão caminhando como deveriam.

O caminho de profissionalização do processo de sucessão das empresas familiares ainda é longo. É preciso ajustar muitas coisas ao longo do caminho para alcançar um alto nível de profissionalização nesse processo. Já demos alguns passos, mas a estrada ainda requer muitos ajustes e adequações para os próximos capítulos.

(*) Estrategista em governança corporativa, transformação de conselhos e sucessão empresarial. Líder de soluções para conselhos da EXEC.