

Definir regras é a única forma de realizar uma sucessão familiar sem traumas, aponta consultora

publicado 28/05/2014 16h19



Adriana Adler, sócia-diretora da Coerentia

Para Adriana Adler, neta do fundador da marca Estrela e sócia-diretora da Coerentia, consultoria referência em empresas familiares, o planejamento da sucessão é o processo mais difícil de se realizar em uma empresa, ainda mais quando se trata de uma gestão familiar. “No caso de uma empresa familiar, o único jeito de minimizar conflitos é através da criação de regras claras”, disse ela, ao participar do Encontro de Empresas Familiares da Amcham-Campinas, em 28/05.

A criação de regras para o negócio, segundo a consultora, é fundamental para embasar as escolhas estratégicas que vão garantir a sustentabilidade da marca. “Quando a empresa é familiar percebe-se que a decisão de governança é mais difícil, uma vez que tem que se decidir entre dois filhos ou mais, ou entre os filhos e empregados tradicionais da empresa”, disse Adler.

Definir normas também facilita na adoção e cumprimento de critérios para a participação de herdeiros no dia a dia da administração da companhia. “Você não demite um filho da sua vida, mas é preciso se preparar para avaliar a performance dos sucessores e até definir as competências necessárias para a sua inserção como gestor”, afirma a consultora.

Outro ponto crítico e que dificulta a mudança de gestão dentro de uma empresa familiar são as diferenças geracionais, uma nova geração, mais jovem, pode trazer inovações, trabalhar melhor a informatização, mas essas mudanças podem ter um efeito negativo se nem todos concordarem com o novo gestor.

“A sucessão pode ser planejada ou inesperada, mas quando planejada ela protege a empresa, prepara o sucessor, que muitas vezes não quer assumir o cargo (ou não está habilitado), mas quando começa a ser preparado se familiariza com a responsabilidade” previne Adriana Adler.

Quando se planeja a sucessão, ela se torna um processo natural e não um motivo de desespero e caos dentro da companhia. Tradicionalmente, existem vários pontos de resistência ao falar da substituição de um fundador de uma marca. De acordo com ela, falar do tema é tocar em pontos como: morte ou aposentadoria de uma referência familiar; perda de poder ou prestígio; e escolha entre um ou mais filhos.

A consultora deu dicas de temas-chaves estratégicos relacionados à sucessão de empresas familiares. Adriana Adler fala com experiência dentro da própria família. Ela é filha do fundador da marca de brinquedos Estrela, marca hoje vendida e que teve o planejamento sucessório definido com a inclusão de um gestor de fora. No caso da Estrela, este caminho foi considerado de melhor solução pelos sucessores e fundador. Confira algumas dicas da consultora:

Diferenciais geracionais

“Lidar com as diferenças geracionais, conhecê-las e respeitá-las. Procurar entender suas necessidades pessoais e depois ouvir e compreender as necessidades do outro. Para lidar com as diferenças você precisa estar aberto a ajudar o outro sem esquecer de colocar as suas necessidades, criar um diálogo que seja direto ou onde se busque recursos para criá-lo de forma direta.”

Sucessão dentro da família

“Se a família está coesa em relação ao que quer para o futuro da empresa, sobre seus valores e sobre sua missão, além de também estarem coesas sobre o familiar que está sendo escolhido para a sucessão, então ter um familiar na nova gestão será maravilhoso, e a empresa se fortalecerá muito, mas se um desses aspectos não estiver alinhado então pode ocorrer exatamente o oposto, tudo pode ser péssimo para a empresa, e essa sucessão pode se tornar um grande conflito interno e externo. Há perda de credibilidade por parte dos demais possíveis sucessores e por parte dos funcionários da empresa. Porém trazer alguém de fora também pode ser difícil, pois esta pessoa pode não estar alinhada à empresa que irá suceder, além de causar frustração em pessoas que tinham a expectativa de assumir a gestão, podendo causar ruídos e até mesmo uma crise. Nesses casos a melhor opção é trazer alguém que está na empresa a bastante tempo, que está alinhada com ela, mas que não faz parte da família, e que poderá mediar os negócios com a vontade da família de ainda participar da gestão.”

Planejando a sucessão

“Para que a sucessão seja eficaz é necessário que a família tenha união no sentido do desejo de um bom futuro para a empresa, precisam também existir regras, critérios de avaliação de competências, um sistema onde a sucessão ocorra emitindo credibilidade, com acompanhamento de um conselho e designação de competências.”

Criação de regras

“As regras tem um papel importantíssimo durante um processo de sucessão, afinal elas trazem transparência e todos ficam cientes de quais serão as escolhas e como elas serão realizadas. Todas as regras devem sempre ser construídas em conjunto para que todos fiquem cientes, e devem sempre tratar de competências, tipos de formação necessários para o ingresso na empresa, bagagem profissional necessária, remuneração, avaliação e comportamento.”