

Lista | 11 de fevereiro de 2013 | 8h 06

Sete em cada dez negócios familiares não ultrapassam a terceira geração; dez dicas para evitar o pior

Definição de comando e planejamento de sucessão estão entre as dicas do especialista Plínio de Oliveira Junior

Consolidar uma empresa familiar é um desafio e tanto para os envolvidos no processo. No entanto, a manutenção do negócio e, mais para frente, o processo sucessório são, sem dúvida, ainda mais complexos – e mortais. Não à toa, 70% dos negócios familiares não conseguem ultrapassar a terceira geração, segundo especialistas no assunto.

Alguns cuidados, no entanto, podem ser tomados no sentido de melhorar a gestão e, assim, evitar traumáticas discussões entre os parentes empreendedores. Pensando nisso, o Estadão PME procurou Plínio de Oliveira Junior, fundador da Improve, consultoria especializada em gestão empresarial.

Ele destaca dez pontos que, se seguidos, diminuem drasticamente os conflitos familiares. Confira:

Definição do comando

Segundo Plínio de Oliveira Junior, o principal motivo de briga entre familiares que também são sócios no mundo dos negócios é transformar o empreendimento em cabide de empregos para outros parentes.

Para que o clima seja harmônico é preciso, sobretudo, que o caixa esteja no azul. Assim, os familiares mais preparados deverão assumir cargos administrativos no dia-a-dia da empresa. Já para aqueles familiares que não tem a qualificação necessária, incentive o aperfeiçoamento para o cargo. Investir na qualificação dessa pessoa pode fazer toda a diferença.

Escolha um conselho

A dica, aqui, é criar um conselho administrativo familiar. Ele vai, por exemplo, zelar pelo direito e segurança dos demais sócios que não estarão tão ligados à empresa. Neste caso, é importante que o número de cadeiras seja limitado.

Estipule metas

Compromisso é fundamental. Por isso, defina claramente os deveres, direitos, metas e obrigações de cada executivo eleito na família. Isso minimiza mudanças abruptas nas decisões ou interferências.

Reunião, reunião e reunião

Discutir relação é uma especialidade entre alguns parentes. Porque, então, não dar um passo além e levar esse hábito, guardando as devidas proporções, para dentro da empresa. Promova reuniões de acompanhamento dos resultados. Nelas, cada membro indica o quanto cumpriu das metas. Em muitos casos, o conselho de familiares (lembra da segunda dica?) interfere, buscando ajustar os processos para atingir as metas ou então revê-las.

Isole o CEO

Para o caldo não desandar completamente, preze sempre pelo bom senso e equilíbrio. Neste caso, o CEO deve ser o responsável pelo bom andamento dos resultados. Afinal de contas, isso é um negócio e como tal ele precisa ser lucrativo. Por isso, é importante preservar esta figura em salas isoladas, respeitando assim a hierarquia da empresa e evitando discussões acaloradas e sem fundamentos.

Não passe por cima

No caso do patriarca ainda ser o CEO, evite dar ordens contrárias. Da mesma forma, o CEO deve cuidar para respeitar os cargos diretivos de cada projeto. Em resumo, a tranquilidade está em muita vezes respirar fundo e não quebrar a linha de comando - isso é importante para preservar a confiança nos cargos estipulados.

Discussões acaloradas

Em empresas como um todo, sobretudo entre as familiares, perde-se muito tempo com discussões que na maioria das vezes não levam a nada. Procure evitá-las.

Diversifique

A inovação estimula o negócio. Porém, cuidado: na ânsia de diversificar, alguns empresários abrem, por exemplo, negócios para os filhos e não se atentam para o fato de que a nova vertente nada tem a ver com o ramo de atuação original da empresa. O foco acaba sendo dividido, gerando perda de eficiência, prejuízos, que em algumas vezes podem ser irreparáveis.

Dedicação

Engana-se aquele que acredita não precisar de dedicação. "Numa empresa familiar, a dedicação é ainda maior, pois trata do seu negócio, seu sustento, seu futuro e dos familiares que estão no mesmo 'barco'", destaca Plínio de Oliveira Junior.

Sucessão

A busca por herdeiros mais talentosos e com desejo de fazer a empresa crescer deve culminar em cargos de direção. Importante incentivar que os herdeiros comecem de baixo passando por todos os processos, assim conhecerão a empresa de cima a baixo, o que influenciará positivamente nos resultados.