

# Os Desafios da Gestão das Empresas Familiares

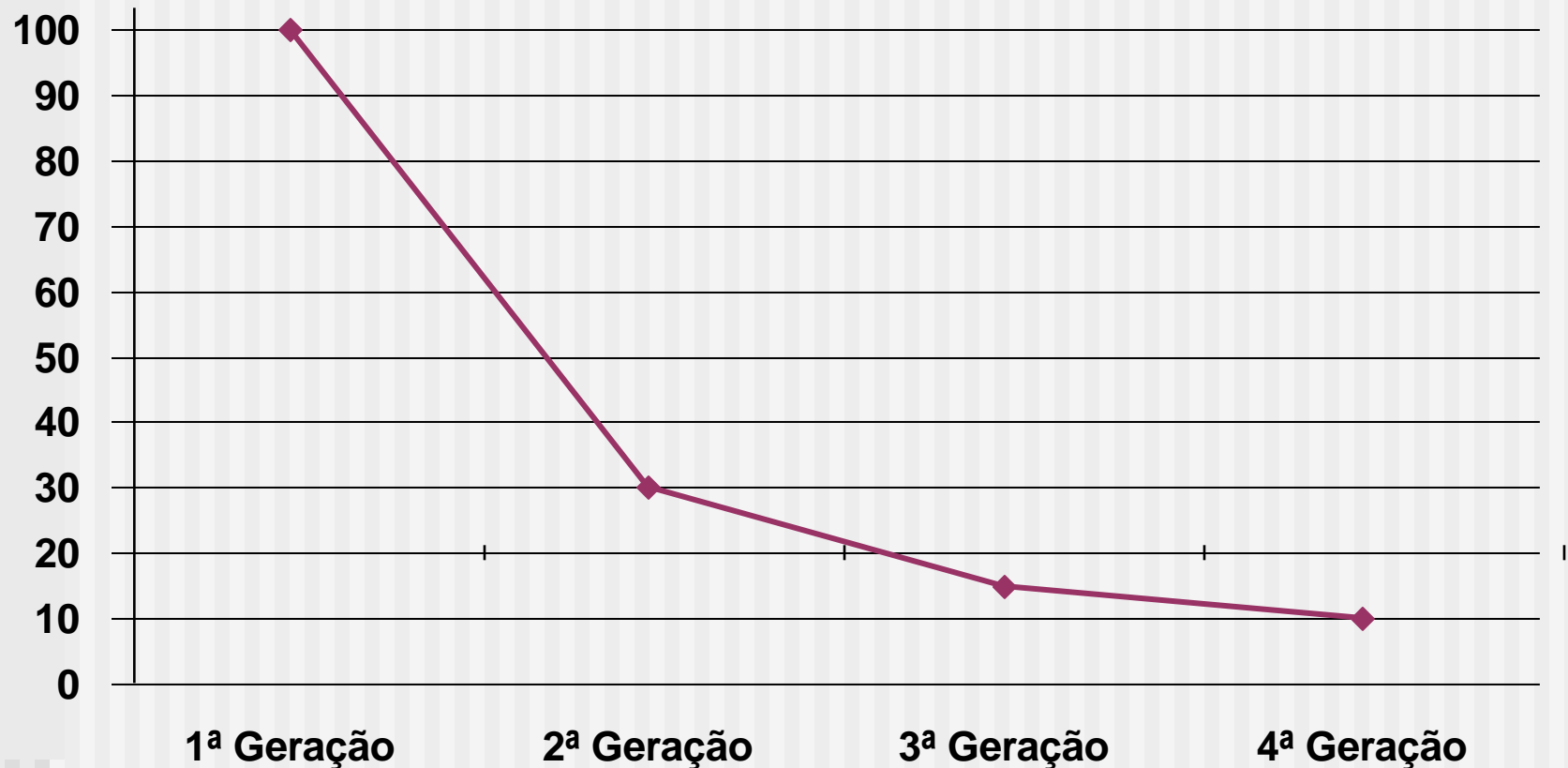
---

## ***Trocando Ideias – ACINH Estância Velha***

Novembro 2011

**PATRICE GAIDZINSKI**  
[patrice@posterita.com.br](mailto:patrice@posterita.com.br)  
**51 3346 4338 / 51 9245 8211**

# Fracasso das Empresas Familiares



# Regras das Três Gerações

## ***"Pai Nobre; Filho Rico; Neto Pobre"***

- Na América: ***"From shirtsleeves to shirtsleeves in three generations"***.

***"Em mangas de camisa para mangas de camisa em três gerações."***

- Na Itália: ***"Dalle Stalle Alle Stelle Alle Stalle"***.

***"Dos estábulos para as estrelas e de volta para os estábulos em três gerações."***

- No México: ***"Padre Bodeguero; Hijo Millionario; Nieto Pordiosero"***.

***"Pai Mercante; Filho Milionário; Neto Pedinte"***

- Na China : ***"Fu bu guo san dai"*** ***"De sapatos de camponês para sapatos de camponês em três gerações"*** e/ou ***"Riqueza nunca sobrevive a três gerações."***

# A Empresa Familiar

---

“Um **ideal** (do fundador) que deu certo.”

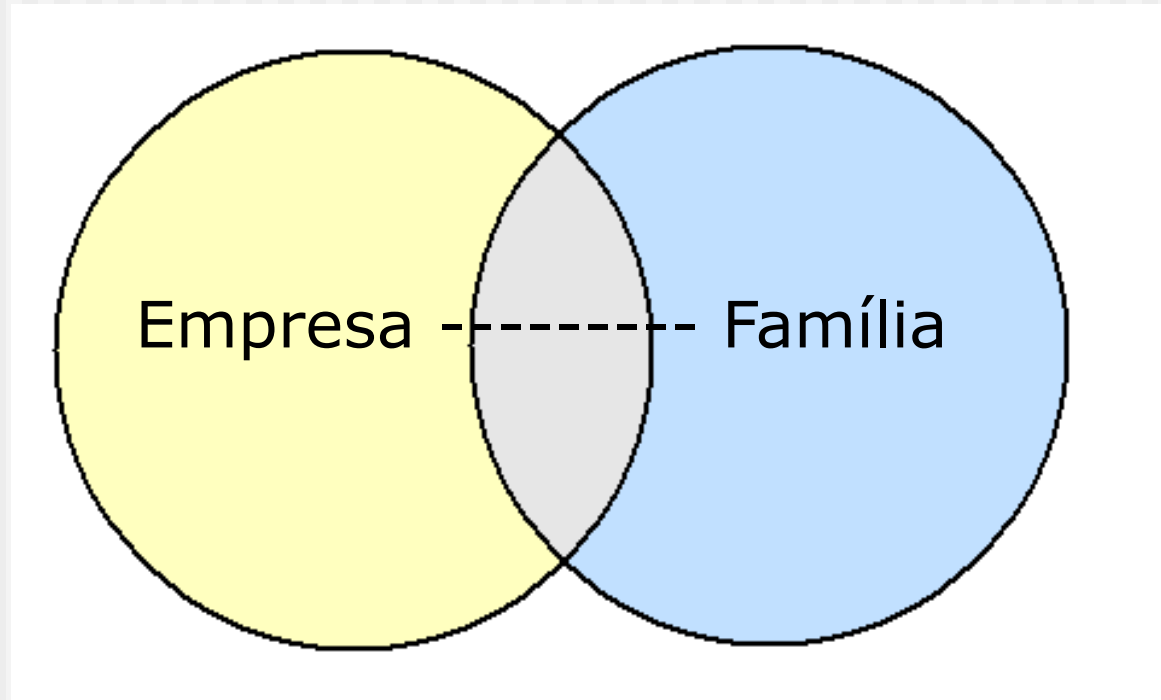
“O **amor** e o **orgulho** pelo negócio são tão fortes quanto o amor e orgulho pela família.”

“ A consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator **hereditário**.”

“Os **valores** institucionais da empresa identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador.”

# A Empresa Familiar: INFLUÊNCIA

---



# A gestão do travesseiro



**“Quem disse que seu irmão foi a melhor escolha?”  
(fonte: « Someday it’ll all be... who’s? », Danco/Jonovic)**

## Para o SUCESSO E CONTINUIDADE

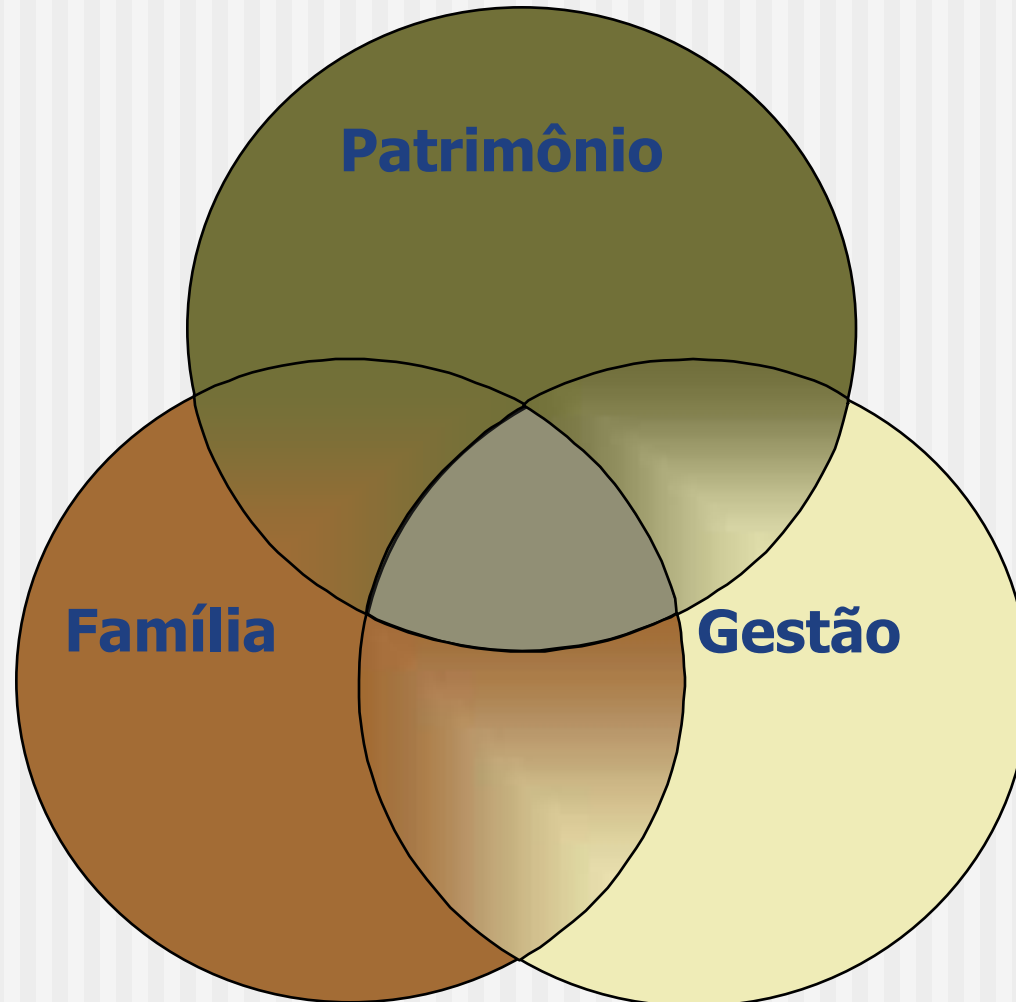
---

Não há obrigação de continuar a ser uma empresa familiar, mas se esta for a decisão, é necessário:

- ❑ Traçar um plano de negócios e plano de gestão de pessoas
- ❑ Traçar um plano de comportamentos e atitudes consistente e justo para os membros da família

# A Empresa Familiar

---



# Vulnerabilidades das Empresas Familiares

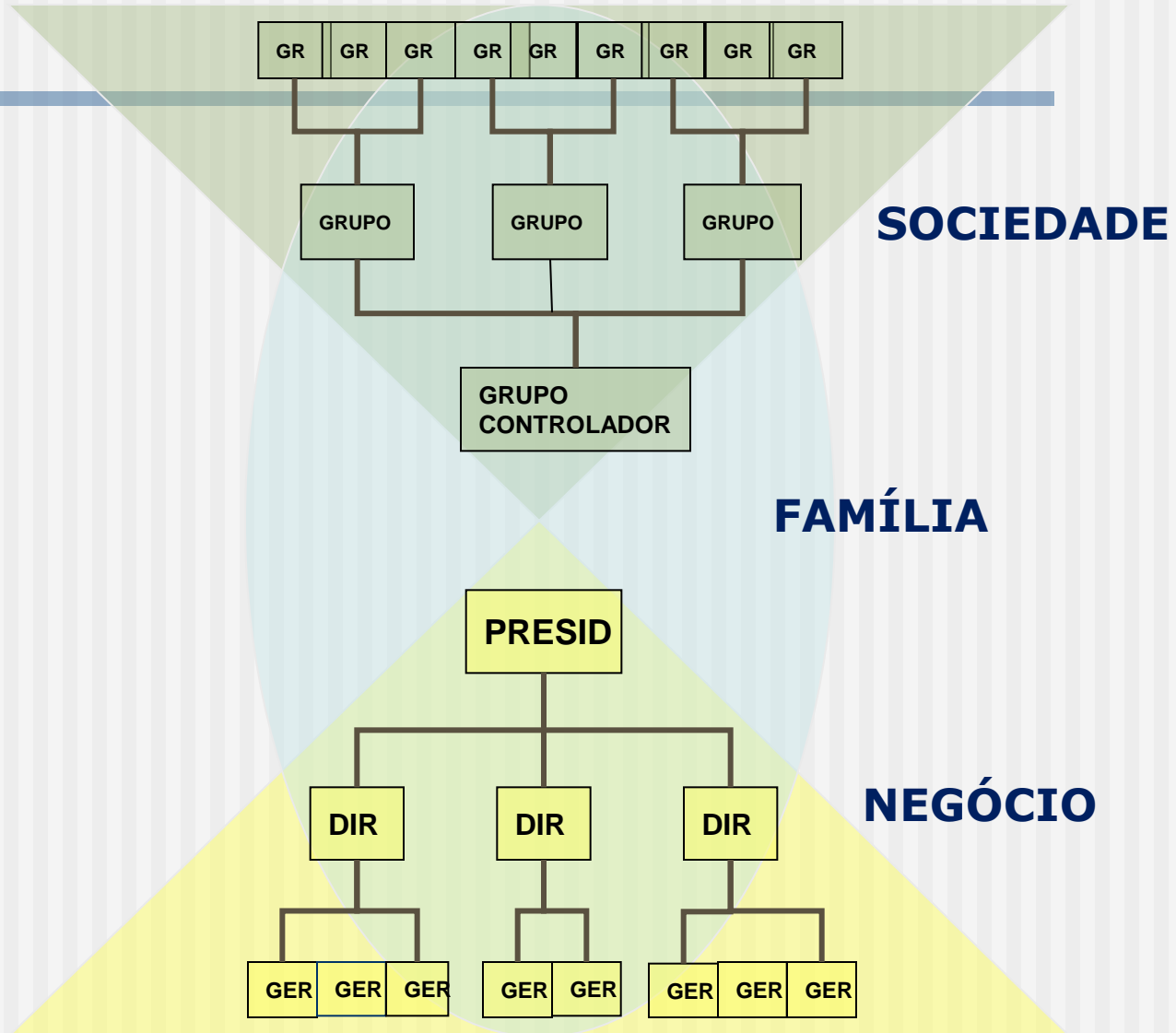
---

- 1. Síndrome da “Galinha dos Ovos de Ouro”**
- 2. Falta de disciplina com o uso de serviços da empresa**
- 3. Administradores não familiares com excesso de personificação – “amigos do diretor”**
- 4. Falta de uma política voltada ao resultado e desempenho**
- 5. Indecisão e estagnação estratégica – sem uma visão de futuro do negócio**
- 6. Achar quer só porque é parente, pode trabalhar na empresa**

# Forças das Empresas Familiares

---

- 1. Amor e orgulho pelo negócio**
- 2. Sistema de decisões rápido e eficiente**
- 3. O familiar competente profissionalmente é o melhor gestor**
- 4. Respeito e cuidado com a comunidade em que está inserida**
- 5. Valores fortes e disseminados pela empresa**
- 6. Continuidade de administração**
- 7. Traço de união entre o passado e o futuro – equilíbrio entre tradição e inovação**



# Comunicação e Confiança

---

- ❑ Comunicação é a capacidade de posicionar-se colocando os interesses da empresa acima dos interesses individuais
- ❑ Confiança é a capacidade de delegar as tomadas de decisões do negócio, buscando o melhor para a empresa

# Confiança se conquista

---

- ❑ Através da comunicação clara e eficaz
- ❑ Através da capacidade de realizar o que se é esperado
- ❑ Através da conduta séria e previamente combinada

# O Conflito

---

Inerente ao ser humano

Diversidades

- ❑ Diferenças de opiniões
- ❑ Interesses diversos
- ❑ Formas de pensar e ver o mundo
- ❑ Capacidades diferentes de aprendizagem
- ❑ Capacidades diferentes de se relacionar....

# Busca do entendimento: capacidade de Amar

---

- ❑ Amar é orgulhar-se pela história da empresa
- ❑ Amar é admirar os dirigentes que tiveram um sonho e o colocaram em prática
- ❑ Amar é orgulhar-se do “presente da vida” – a empresa
- ❑ Amar é compreender que vínculos são contruídos
- ❑ Amar é se dispor a mudar

# Entendimento – traz práticas de gestão

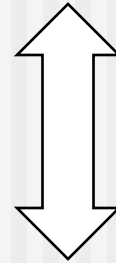
---

- Negócio – Estrutura de prestação de contas com transparência e ética– Governança Corporativa
- Propriedade: Política adequada salarial e de divisão de dividendos
- Família – Regras de convivência, de entrada e saída da gestão, de uso de serviços da empresa...

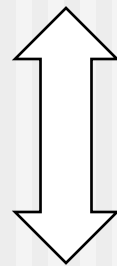
# Empresa Familiar de SUCESSO

---

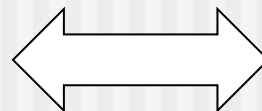
Querer mudar e Amar



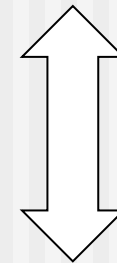
Melhores práticas de gestão do negócio e da família



Conversar e Confiar



Continuar fazendo  
e amando



# Dicas para o SUCESSO

---

- ❑ Comece agora a estruturar a família, o negócio e a propriedade,
- ❑ É um processo permanente e duradouro,
- ❑ Busque infatigavelmente o alcance de um consenso sincero – converse,
- ❑ Não caia na armadilha de acreditar que por serem filhos e futuros proprietários, terão perfil para dirigir a empresa,

# Dicas para o SUCESSO

---

- ❑ Respeite profundamente a capacidade das pessoas de eleger seu futuro – não forcem as escolhas profissionais,
- ❑ Assegure que a família tenha um entendimento de qual negócio ela está inserida - produtos, mercados, tecnologias, clientes, política de gestão de pessoas, competências, competidores, as vantagens competitivas....
- ❑ Aprenda! Ensine!

# SUCESSO E CONTINUIDADE plano paralelo

## Família

Escala de valores



Comprometimento  
da família



Visão da família



Plano de continuidade  
de empreendedores  
na família



## Negócio

Filosofia  
administrativa

Comprometimento  
com a estratégia

Visão do negócio

Plano Estratégico  
do Negócio

# Empresas Familiares de SUCESSO

---

- São Famílias que ensinam desde cedo lições básicas e fundamentais para seus membros:
  - Honestidade,
  - Responsabilidade,
  - Ética no trabalho e na vida pessoal,
  - Integridade.

# Empresas Familiares de SUCESSO

---

- São Negócios com processos estruturados e com pessoas competentes em cada cargo

# Empresas Familiares de SUCESSO

---

- São Propriedades preservadas, ou seja, questões familiares e de negócios são diferentes das questões do patrimônio
- Salário é diferente de dividendos e “mesada”....

# Continuidade com êxito

---

- ❑ “Ter criado, potencializado e entregue nas mãos de sucessores capazes – tecnicamente e emocionalmente, uma organização na qual se perpetua o esforço de atingir resultados, buscando valores que desenvolvam as pessoas em toda a organização.”

# Para o SUCESSO E CONTINUIDADE da Empresa Familiar

---

UMA EMPRESA SAUDÁVEL  
=  
UMA FAMÍLIA SAUDÁVEL