

O executivo não familiar na empresa familiar



PROF. LUÍS AUGUSTO LOBÃO MENDES
Professor e consultor HSM

A primeira vista, a contratação de um executivo não familiar pode parecer um casamento perfeito quando, em um dado momento, a família não dispõe de membros capazes ou preparados para assumir o desafio e, do outro lado, um profissional tarimbado vê a possibilidade de aplicar sua vasta experiência e deixar a sua marca no negócio. Porém, na prática, é muito comum que as coisas deem errado, seja porque o familiar não consegue afastar-se do dia a dia dos negócios e vira um obstáculo à gestão do novo executivo, seja porque conflitos familiares acabam tumultuando o ambiente ou mesmo porque há um distanciamento entre os propósitos, valores e expectativas da família com os do novo gestor.

Em primeiro lugar, a família não deve encarar essa dificuldade como um tabu e rechaçar de pronto a ideia de contar com um executivo externo. Ao decidir-se contratar um executivo não-familiar, um ponto fundamental é a família saber claramente quais são os seus: propósitos, valores e expectativas com relação ao negócio, e buscar profissionais que sejam alinhados com eles. Sem alinhamento cultural com a família empresária é muito difícil alcançar o sucesso, por mais capacitado e experiente que seja o executivo externo. Além disso, esse profissional precisa ter excelentes habilidades relacionais, pois enfrentará certamente relações de confiança diferentes das existentes entre familiares. O profissional também precisa dessas habilidades para fazer a gestão das diversas expectativas dos familiares e, ao mesmo tempo, equilibrá-las com as necessidades dos colaboradores e as demandas do mercado.

O executivo não familiar que atua na empresa familiar precisa de ser um agente transformador na organização familiar.



O executivo não familiar, que atua na empresa familiar precisa ser um agente transformador na organização familiar

Ele precisa aprender a administrar as diferentes formas de se relacionar: **para cima:** com o núcleo familiar; **para abaixo:** com seus subordinados e, **para os lados:** com seus colegas. Além disso, esse profissional terá de aprender a decifrar as necessidades de seus superiores e traduzi-las para seus subordinados em objetivos e metas de maneira mais pragmática possível. Compreender o conceito de governança é fundamental para a continuidade e a profissionalização da empresa familiar. O melhor caminho é a transparência e a adoção de práticas que favoreçam a comunicação. Isso ajuda a diminuir eventuais tensões geradas pela ansiedade da família, de um lado e, do outro, pelo desconforto do executivo com intervenções

indevidas da família na gestão da empresa. Para tanto, ter uma governança corporativa bem estruturada, que defina os limites entre propriedade e gestão, é um passo muito importante

O grande desafio é fazer com que os subsistemas familiar, societário e do negócio tenham uma clara definição dos seus papéis, dos seus integrantes, das responsabilidades e dos fóruns de decisão. O início do processo de profissionalização é o planejar o alinhamento destes subsistemas. Depois são aplicadas as regras e instrumentos delineadores destes papéis e os respectivos responsáveis. Cada empresa e cada família tem a sua particularidade e o processo de implantação do sistema de governança deve adequar-se a estas particularidades, mas, ao mesmo tempo, conduzir o processo na direção das boas práticas de governança corporativa. Reforçando nosso entendimento, a profissionalização de uma empresa familiar **consiste na criação de metodologias, procedimentos e processos que darão condições para que qualquer um que venha exercer a gestão do negócio, seja familiar ou não, possa realizá-lo em sua máxima eficiência enquanto age de acordo com os valores da empresa. Boas vendas não são varejista!!!** ■